

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

MEJORAMIENTO DE PROCESOS DENTRO DEL AREA DE
OPERACIONES Y LOGISTICA DE UNA OPERADORA DE TURISMO

PAMELA ALEJANDRA HIDALGO TERÁN

DIRECTOR: PAUL IDROBO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

QUITO, JULIO 2017

DIRECTOR

Paúl Idrobo

INFORMANTES

Genoveva Zamora

Irina Verkovitch

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo tiene como objetivo el rediseño de seis diferentes procesos en las áreas de operaciones y de logística de la empresa Agencia Operadora de Turismo, misma que cuenta con dos productos principales en el mercado.

En el capítulo uno se analiza el entorno en el cual se desarrolla la empresa, incluyendo factores externos como el entorno: político, económico, sociocultural y del sector turístico en el país. Además, se analizan los factores internos de la empresa como la infraestructura, su historia, sus servicios y estructura. En base a la información recopilada se plantea la matriz FODA donde se resaltan las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa.

Una vez terminado el análisis del entorno, en el capítulo dos se procede con la elaboración del marco teórico. En éste se encuentra la terminología y metodología para el mejoramiento de procesos y una recopilación de normas y lineamientos. Se toma como principal referente a España, país que lidera en servicios y gestión de calidad en el turismo. Se incluyen también normas ISO como: Terminología de hoteles y otros tipos de alojamiento turístico (ISO 18513:2003) y tres normas para Turismo activo (ISO 21101, 21102 y 21103: 2014) donde se hace referencia a productos turísticos, hoteles, servicios relacionados a hotelería.

Una vez determinadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y tras tener una idea clara de cuáles son las buenas prácticas en turismo, se procede para el

capítulo tres con el levantamiento de información y el diagnóstico de los procesos de operaciones y logística. Para esto se inicia con un inventario de todos los procesos de la empresa para después enfocarse en los seis procesos críticos. De cada uno de los procesos se realiza el levantamiento de la información a través de flujogramas para poder comprender mejor el funcionamiento de los mismos, junto con un estudio de tiempos para poder determinar cuánto tiempo y dinero le representa a la empresa cada proceso. Mediante el cursograma se diferencian las actividades que añaden valor al negocio o al cliente y las que no añaden ningún tipo de valor.

Una vez recopilada toda la información, incluyendo problemas y fortalezas de los procesos, en el capítulo cuatro se elabora la propuesta de mejoras. Se incluye una descripción de la propuesta y manuales de procedimientos donde se detallan políticas, alcance, responsables, indicadores y los nuevos flujos sugeridos. Mediante la propuesta de mejora se busca eliminar aquellas actividades que no generan valor como las esperas y demoras por aprobaciones. Además se busca automatizar varias actividades de los procesos mediante la implementación de un sistema de información gerencial.

Por último, en el capítulo cuatro se plantea la implementación de las propuestas de mejora. En el plan de implementación se establecieron los objetivos que se desea alcanzar con la propuesta, los posibles riesgos que se pueden presentar junto con estrategias para afrontarlos, se incluye el detalle de las actividades, responsables y recursos que serán necesarios para la implementación, el cronograma para ejecución de las actividades y los beneficios que se pueden obtener.

Mediante el estudio la empresa tendrá una clara y definida idea de cómo se ejecutan actualmente todos los procesos, podrán visualizar la cantidad de recursos asignados para

ejecución de las diferentes actividades. Definiendo bases para comparar el modelo actual que se maneja (*As is*) y el plan que se propone implementar (*To be*). Aplicando el modelo propuesto, se eliminarán las actividades que no agregan valor casi al 100% y se reemplazarán por actividades adicionales enfocadas en el cliente interno y externo ayudando a mejorar la percepción de los clientes acerca de la empresa y de los servicios que ofrece. Alcanzando así la eficiencia y eficacia necesarias para competir dentro del mercado del turismo.

INTRODUCCIÓN

La Agencia Operadora de Turismo comenzó sus operaciones como una pequeña empresa familiar, pero a lo largo de los años se ha ido desarrollando hasta convertirse en líder de turismo receptivo en el país. Debido a su pronto crecimiento, sus procesos actuales se han quedado cortos ante la creciente demanda, afectando principalmente a sus clientes internos quienes tienen que lidiar con diferentes esperas que enlentecen el flujo del proceso o con la ejecución manual de tareas que fácilmente podrían realizarse con mayor tecnología optimizando el tiempo.

Como principal problema, se puede ver una centralización de funciones en gerencia, en especial cuando se trata de aprobaciones para las diversas operaciones. Otro problema fácilmente evidenciable es la falta de políticas y lineamientos que permitan marcar una guía para la ejecución de determinadas actividades o acerca de la forma de cómo proceder en casos específicos. A fin de eliminar estos problemas, la administración busca una reestructuración en los procesos a fin de alinearlos con los requerimientos cada vez más grandes de sus clientes. Aplicando la gestión por procesos se lograrían descentralizar las funciones y permitir que el proceso fluya fácilmente, además de sentar bases que ayudarán a la empresa mejorar sus operaciones.

Con miras de incrementar su participación en el mercado tanto local como internacional, se ha decidido implementar la administración o gestión por procesos, buscando así alcanzar mayor eficiencia y eficacia en sus operaciones a fin de destacar entre otras empresas que se desarrollan en la misma rama. Para que los procesos fluyan de manera adecuada, es necesario

que los responsables tengan pleno entendimiento de cómo funcionan y de todas las particularidades que se puedan presentar. El presente trabajo ayudará de manera significativa para tener un modelo de orden mediante un rediseño y plan de implementación para todos los procesos señalados como críticos.

Para iniciar, es importante contar con un levantamiento oportuno de información pues así, se podrán identificar fácilmente los problemas y encontrar su causa raíz. También se podrá definir las fortalezas de la empresa y encontrar las oportunidades de mejora. Esta información permitirá formular estrategias y planes que ayudarán a la empresa a realizar rediseño acorde a su situación actual.

Tras analizar la situación actual de la empresa se plantea el mejoramiento en base a un sistema de gestión por procesos con su respectiva documentación y plan de implementación partiendo desde un marco referencial de cómo deberían funcionar las operaciones de una operadora de turismo. Recordando que el objetivo principal del estudio es rediseñar los procesos del área de operaciones y logística a fin de que la empresa se vuelva más eficiente y eficaz dentro del mercado del turismo.

El estudio ayudará a definir como deberían funcionar los procesos utilizando manuales y mediadas que permitirán evaluar, detectar, mejorar y alcanzar los objetivos que la empresa se plantee cumpliendo con los requisitos establecidos tanto por clientes internos como externos a los procesos.

El mejoramiento permitirá dar paso al inicio de un nuevo modelo de gestión dentro de la empresa, que en un futuro se implementará en todas las áreas y para todos los procesos ayudando a la consecución de objetivos y detección de problemas y oportunidades.

TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDOS	viii
1. ANALISIS SITUACIONAL.....	1
1.1 ANÁLISIS EXTERNO	1
1.1.1 Entorno Político.....	2
1.1.2 Entorno Económico.....	6
1.1.3 Entorno Sociocultural.....	10
1.1.4 Sector Turístico	14
1.1.5 Competencia.....	16
1.2. ANALISIS INTERNO	19
1.2.1 Antecedentes – Reseña Histórica	19
1.2.2 Estructura organizacional.....	21
1.2.3 Servicios que ofrece	22
1.2.4 Misión.....	24
1.2.5 Visión	25
1.3 ANÁLISIS FODA.....	25
2. MARCO TEÓRICO	30
2.1 PARÁMETROS PARA LA OPERACIÓN DE UNA AGENCIA DE TURISMO ..	30
2.2 PROCESOS.....	39
2.2.1 Gestión por procesos	39

2.2.2	Diagnóstico de Procesos.....	41
2.2.3	Manuales de procedimientos	47
2.2.4	Mejora continua.....	50
3.	DIAGNÓSTICO DE PROCESOS	53
3.1	Inventario de procesos.....	53
3.2	Metodología del diagnóstico	55
3.3	Operaciones.....	56
3.3.1	Coordinación de tours Land	56
3.3.2	Operación Barcos	63
3.3.3	Reserva de espacios aéreos.....	69
3.3.4	Análisis de reportes	74
3.3.5	Análisis de desempeño Operaciones	79
3.4	Logística	82
3.4.1	Abastecimiento.....	83
3.4.2	Mantenimiento	91
3.4.3	Análisis de desempeño Logística	96
4.	PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	99
4.1	Definir procesos	99
4.2	Mapa de procesos	101
4.3	Descripción de las mejoras.....	102
4.3.1	Mejoras generales.....	102

4.3.2	Mejoras de Coordinación Tours Land.....	103
4.3.3	Mejoras de Gestión Barcos	105
4.3.4	Reserva de espacios aéreos.....	107
4.3.5	Análisis de reportes	108
4.3.6	Abastecimiento.....	110
4.3.7	Mantenimiento	113
5.	PLAN DE IMPLEMENTACION	116
5.1	Objetivos de la implementación de gestión por procesos	116
5.2	Riesgos y estrategias de la implementación	117
5.3	Plan de implementación	118
5.4	Cronograma	120
5.5	Beneficios.....	122
6.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	125
6.1	CONCLUSIONES	125
6.2.	RECOMENDACIONES:	127
	BIBLIOGRAFÍA.....	129
	ANEXOS.....	133

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 : Principales mercados turísticos al Ecuador.....	11
Tabla 2: Servicios Turísticos por Provincia	13
Tabla 3: FODA de la Empresa Operadora de Turismo	26
Tabla 4: Matriz EFI	27
Tabla 5: Matriz EFE	28
Tabla 6: Simbología ANSI utilizada en un diagrama de flujo	46
Tabla 7: Inventario de Procesos	54
Tabla 8: Análisis de Valor Agregado Coordinación Tours Land.....	59
Tabla 9: Debilidades y Oportunidades de Mejora en Coordinación de Torus Land	61
Tabla 10: Análisis de Valor Agregado Operación Barcos	65
Tabla 11: Debilidades y Oportunidades de mejora Operación Barcos	67
Tabla 12: Análisis de Valor Agregado Reservas de Espacios Aéreos	70
Tabla 13: Debilidad y oportunidades de mejora de Reserva de espacios aéreos	73
Tabla 14: Análisis de Valor Agregado para Análisis de Reportes	76
Tabla 15: Debilidades y oportunidades de Mejora de Análisis de Reportes.....	78
Tabla 16: Análisis de Valor agregado Abastecimiento	87
Tabla 17: Debilidades y oportunidades de mejora Abastecimiento	89
Tabla 18: Análisis de Valor Agregado - Mantenimiento	93
Tabla 19: Debilidades y Oportunidades de Mejora Mantenimiento	95
Tabla 20: Mejoras por procesos	99
Tabla 21: AVA Situación Actual vs Situación Propuesta	104
Tabla 22: AVA Situación actual vs Situación Propuesta	106
Tabla 23: AVA Situación Actual vs Situación Propuesta.....	108
Tabla 24: AVA Situación Actual vs Situación Propuesta.....	110
Tabla 25: AVA Situación actual v Situación Propuesta	113
Tabla 26: AVA Situación Actual vs Situación Propuesta.....	115
Tabla 27: Análisis de riesgos y estrategias.....	117
Tabla 28: Plan de implementación de las propuestas de mejora.....	118
Tabla 29: Cronograma de implementación	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Objetivos para el Turismo	7
Figura 2: Perfiles del turista por mercados de acuerdo a la priorización	12
Figura 3: Organigrama de la empresa Operadora de Turismo	21
Figura 4: Aspectos de la Gestión de un Alojamiento Rural	35
Figura 5: Mapa de Procesos para Alojamientos Turísticos de Calidad.....	36
Figura 6: Modelo de un Sistema de Gestión de Calidad basada en Procesos	40
Figura 7: Análisis de Valor Agregado Coordinación Tours Land	60
Figura 8: Análisis de Valor Agregado Operación Barcos.....	66
Figura 9: Análisis de Valor agregado Reserva de espacios aéreos	71
Figura 10: Análisis de Valor agregado para Análisis de Reportes.....	77
Figura 11: Experiencia en General del Tour	80
Figura 12: Calificación del Personal e Itinerarios	81
Figura 13: Análisis de Valor Agregado Abastecimiento.....	88
Figura 14: Análisis de Valor Agregado Mantenimiento	94
Figura 15: Calificación de la limpieza y comida durante el Tour.	97
Figura 16: Mapa de procesos propuesto.....	101

1. ANALISIS SITUACIONAL

Este capítulo es resultado de entrevistas y observaciones realizadas a la administración de la Agencia Operadora de Turismo quienes proporcionaron la información suficiente para elaborar el análisis interno de la empresa. Además, se realizó una investigación para determinar los principales factores externos que afectan a la empresa.

El análisis realizado dio una pauta acerca de las condiciones, tanto internas como externas, en las que la empresa se desenvuelve. De esta manera, será más sencillo comprender las necesidades de la empresa y las acciones necesarias para mejorar sus operaciones.

Para el desarrollo del capítulo, se toma en cuenta la descripción de factores externos e internos que permiten concluir con el análisis FODA de la empresa.

1.1 ANÁLISIS EXTERNO

Dentro del análisis externo se encuentran factores que serán catalogados como oportunidades y amenazas de acuerdo a la influencia que tengan para la empresa. Se habla de las oportunidades como sucesos, hechos, tendencias que suceden en el entorno que de cierta forma podrían contribuir o facilitar al desarrollo

oportuno de la empresa. Por otro lado, se define a las amenazas como los sucesos, tendencias o hechos exteriores que impiden, limitan o dificultan el correcto desarrollo de la empresa (Herrera & Eliécer, 2000).

Entre estos factores se puede encontrar a la situación económica, política, legal, sociocultural, demográfica, tecnológica, ambiental de un país. Incluso factores más específicos como: la demanda, la competencia, la aparición de nuevos productos (Dorado Juárez, 1999).

1.1.1 Entorno Político

Ecuador, país latinoamericano mundialmente conocido por su diversidad y potencial turístico, se encuentra desde el año 2007 hasta Mayo 2017 regido bajo el gobierno del economista Rafael Correa. La situación político-legal del país ha sido cambiante desde siempre, sin embargo, el primer cambio significativo llegó con el gobierno de turno, la derogación de la constitución 2008. Conjuntamente con este cambio, llegaron diversas propuestas de ley. Entre éstas, existen varias propuestas en el ámbito tributario, económico, penal, en incluso ambiental y cultural.

El cambio que más impacto al turismo fue la modificación de la Ley del Turismo, que vino de la mano con la última constitución pero tuvo cambios a lo largo del periodo de gobierno de Rafael Correa. A través de esta Ley, se busca regularizar y controlar a los operadoras de turismo en el país a fin de brindar mayor seguridad y confianza al turista. Se busca transformar al turismo en el “nuevo motor de producción” a fin de atraer la inversión e inyectar divisas a nuestra economía (Ley de Turismo, 2014) .

Una de las leyes o acuerdos que causó polémica en el país fue la aprobación del decreto para poner fin a la iniciativa Yasuní ITT y comenzar con su explotación. El ex presidente Correa alegó que el dinero recaudado con la explotación petrolera se invertiría a la Amazonía, además garantizó que solo afectará a menos del uno por mil del parque Yasuní (El Universo, 2013). El decreto fue ampliamente rechazado por la ciudadanía debido a los impactos que esta decisión generaría a la naturaleza, habitantes de la zona y al turismo. El parque Yasuní, conocido mundialmente por su biodiversidad y por ser uno de los destinos turísticos más reconocidos, sufrió tras la explotación petrolera un declive en la demanda de turistas ansiosos por visitar el destino turístico.

Dentro del sector turístico, otra ley que tuvo un fuerte impacto fue la “Ley Orgánica de Régimen Especial de la provincia de Galápagos” decretada en el año 2015. Debido a esta ley se afectan directamente a

los precios de los productos, a los sueldos y a los artesanos de la zona. La normativa también propone “el turismo controlado y una nueva regulación hotelera”, dictando así que el turismo en el archipiélago estará basado en los principios de sostenibilidad, conservación, de límites ambientales, conservación, seguridad y calidad de los servicios prestados (El Universo, 2015).

Aunque existen leyes que pueden afectar a la empresa, también se han derogado o modificado otras: como la elevación a la tasa Ecodelta. Este incremento, de cierta forma es beneficioso para los operadores de turismo receptivo, ya que incentiva a los turistas a salir menos al extranjero y a conocer su propio país primero. Sin embargo, siempre es importante ver los dos lados de la moneda y entender que la medida afectará a los ecuatorianos, no solo a las familias que desean viajar, sino también a las agencias de viaje, mayoristas de turismo, hoteles y aerolíneas. El incremento a la tasa paso de USD 5 a USD 50 y la deberán pagar todos los ecuatorianos que desean salir al extranjero. (El Comercio, 2016)

Por otro lado, dentro del informe anual del Ministerio de Desarrollo y coordinación social, se puede evidenciar el esfuerzo para lograr la inclusión de los Gobiernos Autónomos descentralizados en el tema de “Buenas Prácticas Locales”. Entre las categorías se tiene la gestión de políticas sociales con principal énfasis de entornos y prácticas

saludables. Como resultado, se ha visto la estimulación a las poblaciones en la mejora de sus hábitos y atención.

De la mano se encuentra el Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV 2008) con su séptimo objetivo que busca garantizar los derechos de la naturaleza y promover la sostenibilidad ambiental, territorial y global. Mediante este objetivo se plantea desarrollar un sistema de valoración integral tanto del patrimonio natural, como de los servicios ecológicos para el uso sustentable de recursos naturales, poniendo especial énfasis a ecosistemas vulnerables. Además, está planteado aprovechar las potencialidades locales, impulsando el desarrollo de capacidades y la formación de talento humano local. De esta manera, se promoverá el turismo consciente y sustentable dentro de las comunidades, para que los habitantes estén en capacidad de dar a conocer la riqueza natural y cultural que los rodea (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

En conclusión, el gobierno de Rafael Correa tuvo un enfoque positivo para el desarrollo del turismo dentro del país. La derogación de los reglamentos y regulaciones apoya a las operadoras de turismo, dado que buscan promover el turismo local y promover las buenas prácticas en el turismo. Sin embargo, debido a las operaciones de la Agencia Operadora de Turismo, las leyes y normativas que se relacionan con Galápagos y la amazonia limitan la posibilidad de expandirse de la empresa.

1.1.2 Entorno Económico

En cuanto al factor económico, se evidencian constantes variaciones en los indicadores económicos como el PIB. Al cerrar el primer trimestre del año 2016 el PIB alcanzó los 17,113 millones con una variación del -1,9% en relación al trimestre pasado. El crecimiento del VAB petrolero fue del 2% comparado con el 2015, mientras que el VAB no petrolero se redujo en un 2,2%. Se ha convertido en un objetivo el hecho de que las actividades no petroleras tales como el turismo, salud, agroindustria sean las que sostengan el crecimiento económico procurando dejar de depender de los ingresos petroleros (Banco Central del Ecuador, 2016).

De acuerdo a la rendición de cuentas, el rol del turismo en la economía a nivel mundial representa el 9,5% del PIB y representa al menos uno de cada 11 empleos. Sin embargo, para el país la participación del turismo en el PIB es del 5,3% y representa uno de cada 20 empleos. Como objetivo para el año 2015 se planteó convertir al turismo como la tercera fuente de ingresos no petroleros (El Ciudadano, 2015).

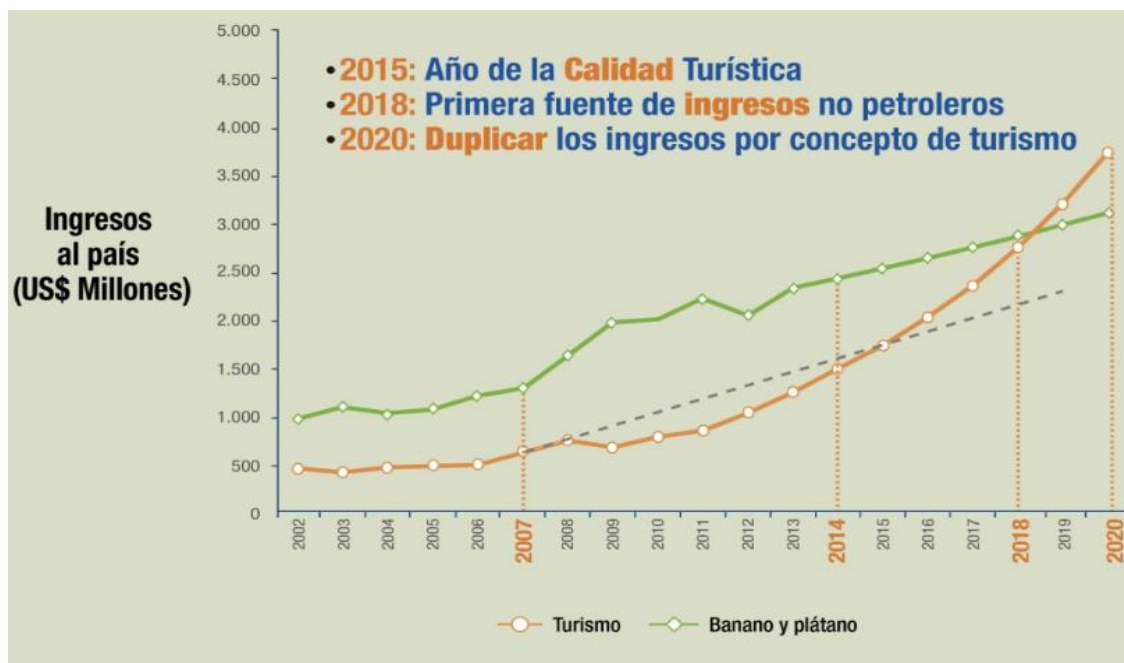


Figura 1: Objetivos para el Turismo

Fuente: Ministerio de Turismo, 2015

La evolución del turismo ha sido favorable en los últimos años, el año 2015 cerró con un total de 1'543.091 visitantes generando un ingreso de alrededor de \$1083 por turista sumando los \$ 4 millones diarios que movió el turismo receptor y los \$1,7 millones movido por el turismo interno. De esta forma en el año 2015 se registró por cuarto año consecutivo un superávit en la balanza turística estimando un saldo positivo de \$650 millones (Ministerio de Turismo, 2015).

De acuerdo al Ministro de Turismo: “El turismo interno o turismo receptivo aporta alrededor de \$1,100 millones de dólares a la economía nacional lo cual permite no solo una redistribución de la riqueza, sino también la apropiación de las maravillas culturales,

históricas y naturales de Ecuador”. Según el Foro Económico Mundial, de los 140 países participantes, Ecuador se encuentra dentro del 25% con mayor potencial turístico. Sin embargo, sus ingresos por turismo son menores en comparación con los países que se encuentran en el otro 75%. (Ministerio de Turismo, 2015)

Se dice que el aumento en el turismo nacional se debe a la calidad de oferta turística. En el año 2006 se contaba con ocho mil establecimientos registrados y alrededor de 40 mil personas trabajando en el sector turístico; en el año 2015 estas cifras han ascendido a 20 mil establecimientos turísticos registrados y más de 100 mil personas aportando a las actividades relacionadas al turismo (Ministerio de Turismo, 2015).

Vinicio Alvarado, ex ministro de Turismo 2013, asegura que Ecuador tiene todo para convertirse en una potencia turística. Desde el año 2014 la inversión en turismo se incrementó en comparación de años anteriores a fin de atraer a un 15% más de turistas. Para campañas como “All you Need is Ecuador”, el estado invirtió alrededor de \$19,5 millones o para la campaña “Feel Again” donde se invirtieron \$9,8 millones que apuntaban a turistas extranjeros. Los resultados fueron totalmente favorables, Alvarado indica que el 67% de los extranjeros que visitaron el país vieron la primera campaña. Sin embargo, para el año 2016 el presupuesto se redujo a la mitad, para estar de acorde al entorno económico actual. La prioridad para el año 2016 es continuar

con la ejecución de proyectos que ya se encuentran en marcha dejando para campañas turísticas promocionales \$7 millones del presupuesto total para el año (El Universo, 2016).

Además de las previsiones que se realizaron para el año 2016, la situación económica del país sufrió una seria afectación tras el terremoto del 16 de abril del año 2016. A nivel turístico se estiman pérdidas por \$64,5 millones, que se requerirán para reparar y reconstruir los establecimientos. Los ingresos se redujeron en casi un 80% debido al temor de turistas a posibles réplicas. De la misma manera, el empleo tuvo una caída del 29% en los cantones principalmente afectados, representando alrededor de 2.263 plazas de trabajo (El Universo, 2016).

En conclusión, la empresa se encuentra en un sector con mucho potencial para ser explotado y al cual el gobierno destina muchos recursos. Las cifras recaudadas por el turismo no son tan altas en comparación con el resto de sectores, sin embargo para los próximos años se planea convertir al turismo en el motor de la economía nacional. La Agencia Operadora de Turismo se vio perjudicada tras el terremoto pues cuenta con operaciones en los sectores afectados, sin embargo, gracias al apoyo gubernamental y de la ciudadanía, poco a poco los sectores afectados se están recuperando.

1.1.3 Entorno Sociocultural

De acuerdo al informe del Ministerio de Desarrollo y Coordinación Social, el año 2015 se cerró con varios logros cumplidos y con varios retos a trabajar para alcanzar un Ecuador inclusivo, equitativo y justo.

Teniendo en cuenta que uno de los principales ejes considerados para el desarrollo social es: el de ocio, plenitud y disfrute, el Ministerio, en conjunto con otros organismos públicos, potenciaron el turismo a nivel nacional para que los ecuatorianos puedan disfrutar de la naturaleza y el paisaje único del país. Así, se inauguraron diferentes obras en todo el país como parques turísticos, parques naturales e incluso carreteras para su fácil acceso (Ministerio Coordinador de Desarrollo Social, 2015).

Tomando en consideración que para el cierre del año 2015 Ecuador registro un total de 1'543.091 visitantes, es importante conocer donde se encuentran los principales mercados para el turismo. Como se puede constatar en la *Tabla 1*, Colombia, Estados Unidos y Perú son los países que representan más cifras al turismo ecuatoriano.

Tabla 1 : Principales mercados turísticos al Ecuador

RK	País	2015		2016		% Var. YoY
		Registros	% Part	Registros	% Part	
1	Colombia	21.638	19,8%	21.588	23,2%	-0,23%
2	Estados Uni...	13.732	12,6%	12.413	13,4%	-9,61%
3	Perú	12.108	11,1%	10.810	11,6%	-10,72%
4	Venezuela	9.882	9,0%	9.018	9,7%	-8,74%
5	Cuba	8.118	7,4%	2.247	2,4%	-72,32%
6	España	5.607	5,1%	4.376	4,7%	-21,95%
7	Argentina	3.580	3,3%	2.468	2,7%	-31,06%
8	Chile	2.431	2,2%	2.608	2,8%	7,28%
9	México	2.207	2,0%	2.037	2,2%	-7,70%
10	Panamá	1.184	1,1%	1.240	1,3%	4,73%
	Otros Países	28.829	26,4%	24.156	26,0%	-16,2%
	Total general	109.316	100,0%	92.961	100,0%	-15,0%

Fuente: Ministerio de turismo, 2016

Analizando a los tres principales mercados turísticos que visitan Ecuador, se puede ver que en el gasto promedio para viaje es de \$1.132 siendo los estadounidenses los que más presupuesto destinan para viajar. Los viajes por motivo de ocio representan casi el 80% de las veces y apenas el 20% por motivos de negocios, destinando entre 15 y 25 días para tomar vacaciones.

Se puede observar también que el *target* de los visitantes es de personas entre 35 y 60 años quienes viajan en épocas indistintas del año con mayor afluencia en verano: junio, julio y agosto. Sin embargo, como se puede observar en la Figura 2, en el caso de los colombianos, la época más aprovechada para visitar Ecuador es diciembre.

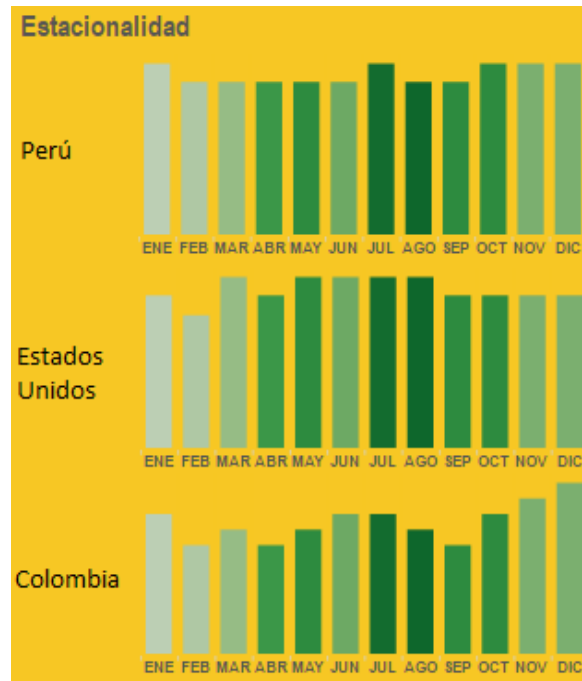


Figura 2: Perfiles del turista por mercados de acuerdo a la priorización

Fuente: Ministerio de turismo, 2016

Tomando en cuenta que la Agencia Operadora de Turismo centra sus operaciones en tres provincias del país Napo, Manabí, Galápagos, es importante analizar la capacidad turista de las zonas. De acuerdo a Tabla 2, se puede ver que la provincia con mayor capacidad turística es Manabí, presentando no solo un alto número de establecimientos para alojamiento, sino también restaurantes, playas, termas. Por el contrario, Napo es la provincia con la menor capacidad turística o visto de otra forma, es la provincia con menor competencia.

Tabla 2: Servicios Turísticos por Provincia

Provincia	Actividad Turística	Número de establecimientos
Manabí	Alojamiento	627
	Comidas y bebidas	975
	Intermediación	62
	Operación	59
	Termas, balnearios	20
	Transporte turístico	3
	TOTAL	1746
Napo	Alojamiento	170
	Comidas y bebidas	98
	Intermediación	1
	Operación	27
	Termas, balnearios	2
	TOTAL	298
Galápagos	Alojamiento	108
	Comidas y bebidas	112
	Intermediación	8
	Operación	97
	Termas, balnearios	119
	TOTAL	444

Fuente: Ministerio de turismo, 2016

Se puede observar que el hecho de que haya pocos competidores en Napo, le da a la Agencia Operadora de Turismo cierta ventaja para la venta de tours en la zona. Además, de acuerdo a las estadísticas, el *target* de visitantes extranjeros que ingresan al país es similar al *target* de la Agencia Operadora de Turismo, pues cuenta con enfoque en turistas extranjeros en busca de destinos exóticos como la Amazonía.

1.1.4 Sector Turístico

Tanto la presidencia, como el ministerio, se han planteado como objetivo convertir al turismo en la primera actividad económica no relacionada con el petróleo. El año 2015 se convirtió en el “Año de la calidad turística”, cumpliendo así con su objetivo de ofrecer servicios de calidad a nivel nacional a través del desarrollo del talento humano y del uso eficiente del presupuesto asignado para el Ministerio de Turismo.

En cuanto a empleo, desde el año 2013 hubo un incremento del 16,3% de personas que consiguieron empleo gracias al turismo. Para el año 2015 se dio un total de 405.819 empleados por conceptos de turismo, incluido el sector de alojamiento y servicios de comida. Esta cifra representa el 5,7% del total de empleados en la economía del país y corresponde a uno de los incrementos más significativos después del sector de transporte (Coordinación General de Estadística e Investigación, 2015).

Además de las cifras favorables, Ecuador obtuvo reconocimientos internacionales por su biodiversidad. Por ejemplo, las islas Galápagos fueron galardonadas como “Mejor lugar para la vida silvestre” y “Mejor destino para buceo”, también están los premios por “Destino Verde Líder de Sudamérica”, Quito como “Destino Líder de

Sudamérica”, “Mejor tren de lujo líder de Sudamérica” el de “Sostenibilidad”. Todos estos premios han ayudado al país a crear una imagen más fuerte y atractiva tanto a nivel nacional, como internacional (Ministerio de Turismo, 2015).

El Ecuador ha comenzado a ser reconocido por inversionistas extranjeros del sector turístico especialmente en temas ambientales y de sostenibilidad. Como señala la exministra de Turismo mexicano, Gloria Guevara, el Ecuador se ha preocupado de cuidar sus recursos, proteger el ambiente y los activos que posee, convirtiéndose de a poco en ejemplo para la región por las iniciativas de sustentabilidad que ha implementado. Por otro lado, el director de la empresa mundial de cruceros “Carnival Corporation”, Arnold Donald, tras evaluar el potencial turístico, aseguró que continuará haciendo negocios e invirtiendo en el país (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica, 2016).

Aunque durante el año 2015 hubo noticias favorables para el turismo, en el año 2016 el país fue golpeado por un terremoto que destruyó varias ciudades en la costa ecuatoriana. Tras este evento, Ecuador recibió ayuda internacional como el de la Organización Mundial del Turismo (OMT) para repotenciar el turismo en el país y en las zonas afectadas. De igual manera el gobierno nacional en conjunto con los gobiernos sectoriales está tomando medidas para continuar recibiendo turistas. Aunque las edificaciones fueron afectadas, el paisaje

característico de las zonas costeras sigue intacto conservando su belleza natural.

Como principal oportunidad se destaca el creciente reconocimiento del potencial turístico del país y la inversión, tanto extranjera, como nacional en el sector del turismo. Sin embargo, se puede visualizar una amenaza que no se había considerado hasta después del terremoto que afectó a provincias de la costa. Ecuador se encuentra en una zona propensa a desastres naturales, como erupciones volcánicas, inundaciones, terremotos, que afectan a la capacidad turística del país.

1.1.5 Competencia

Como ya se mencionó, el turismo receptivo tuvo un gran crecimiento a partir del año 2000. Viendo esta situación, el Ministerio de Turismo se vio en la obligación de crear un organismo que ayude a regularizar todo lo concerniente al turismo receptivo en el país. Así nace la “Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador” (OPTUR), cuyos principales objetivos son: Capacitar y dar formación profesional a los miembros; posicionar, integrar y fortalecer a la operación de turismo; fomentar alianzas entre los socios

para mejorar la comunicación y eliminar la competencia agresiva logrando compromiso de todos por un mismo objetivo.

Dentro de esta asociación se encuentran inscritas las operadoras turísticas más fuertes del país, pues de esta manera pueden obtener mayor experiencia para incrementar su competitividad y plantearse estándares de calidad cada vez más altos. Al pertenecer a la asociación, la Agencia Operadora de Turismo le da al turista la confianza de que la empresa que está contratando cumple con lineamientos de calidad para mayor satisfacción y de apoyo ecológico, es decir, que la empresa cumple con determinadas leyes para su óptimo funcionamiento.

Cuando la Agencia Operadora de Turismo comenzó con sus actividades, no existían tantas empresas como existen en la actualidad. Actualmente, se encuentran registradas oficialmente como operadoras de turismo receptivo 63 empresas, cada empresa tiene diferentes enfoques, por ejemplo, se encuentra registrada “Termas Papallacta” quienes son dueños de un único complejo en Papallacta. Otros como Klein Tours, Galápagos Travel Center, Galatours, Galacruises o Latin Trails quienes están especializados en las Islas Galápagos, pero realizan pequeños tours por otras ciudades.

Existen también otros operadores que se especializan en la región Sierra y en *tours* por las montañas y volcanes como AndesPlanet,

Andean Travel Company, Yacu Amu Experiences, Surtrek, Paypahuasi. Existen también empresas como CarpeDM o Equateur Voyages Passion, quienes no tienen una especialización sino que se dedican a ofrecer mini tours por todo el país.

Se encuentran también registradas otras empresas con mucha visión y organización quienes se dedican al igual que La Agencia Operadora de Turismo a lugares específicos como la Amazonía. Estas empresas son: Positiv Turismo, Ecoturin Adventure, Ecuador Experience, Sacha Lodge, Latin Roots, Napo Wildlife Center o el Yasuní Ecolodge Travel (Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador, 2002).

A pesar de la amplia competencia, es importante destacar que la Agencia Operadora de Turismo, cuenta con productos diferenciados al resto de operadoras en el país, pues es la única que ofrece cruceros por la Amazonia. La Agencia Operadora de Turismo cuenta con varios años más de experiencia en comparación con sus competidores pues fue una de las primeras operadoras en fundarse en el país. Además, cuenta con el respaldo de pertenecer a la asociación OPTUR, pues de esta forma se garantiza el cumplimiento de lineamientos y buenas prácticas.

1.2. ANALISIS INTERNO

1.2.1 Antecedentes – Reseña Histórica

La Agencia Operadora de Turismo se crea a partir de la gran demanda de facilidades turísticas en el Ecuador y de la importancia de compartir y explorar la fascinante diversidad que existe en cada rincón del país. Por lo que la Operadora de Turismo se ha especializado ofreciendo en sus paquetes turísticos una manera exclusiva y responsable para descubrir las maravillas del país por más de 20 años.

Se encuentra ubicada en Quito, capital del Ecuador, y se encarga de operar tours terrestres con todo incluido a precios competitivos con el mercado. Así mismo, ofrece a sus clientes la posibilidad de llegar a destinos espectaculares con todas las comodidades y el mejor servicio.

A lo largo de la historia de la compañía, se desarrollaron relaciones con las poblaciones aledañas y comunidades, a fin de garantizar una experiencia única para los turistas y mantener su responsabilidad con la sociedad. Viendo el impacto de la experiencia turística, se generan los sistemas de operación que sostienen a la empresa, el principal ejemplo de estos sistemas fue la captura de clientes en el extranjero con diferentes estrategias para lograr atraerlos al país.

El consolidar mercados a nivel internacional fue uno de los objetivos que la Agencia Operadora de Turismo se plateó. La comunidad de la costa ubicada en la reserva del Machalilla tuvo una buena acogida y a pesar de que en los últimos años su demanda ha disminuido, todavía se encuentra recibiendo turistas. La comunidad del oriente siempre fue la más demandada recibiendo a cientos de turistas a lo largo de los años. Los principales mercados de la compañía se encuentran en Estados Unidos, Inglaterra y Australia.

El atractivo de las Islas Galápagos estuvo siempre de la mano con el desarrollo del turismo a nivel país. Este desarrollo se da alrededor de los años setenta cuando las islas fueron declaradas Patrimonio de la Humanidad por la ONU en el año 1978 y continúa creciendo de forma acelerada. A inicio del año 2000, se da un auge del turismo en el Ecuador, donde se empiezan a crear más destinos receptivos y Galápagos se potencializa cada vez más entre los turistas tanto nacionales como extranjeros. Para el 2014 el turismo en las islas Galápagos creció un 6% alcanzando los 215,691 visitantes. (El Universo, 2015)

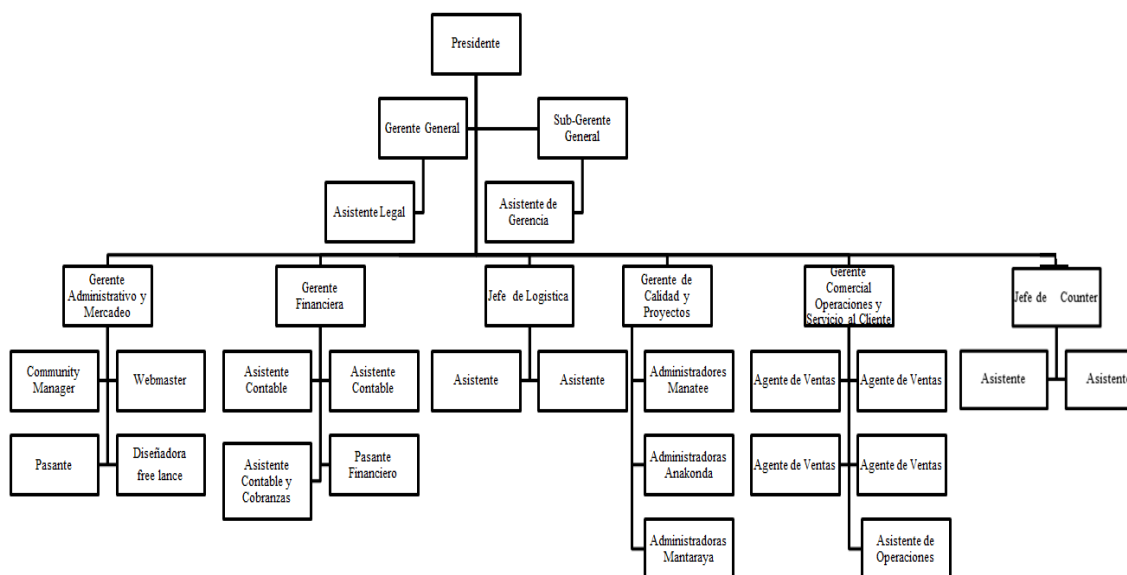
La visión de crecimiento de la empresa se enfoca en la parte sustentable del manejo de recursos para que el turista que viene a Ecuador pueda aprender de las comunidades que hay en el oriente, la cultura, tradiciones y gastronomía para que de esta forma pueda vivir

una experiencia única con las maravillas que el país ofrece, brindando un servicio completo y de calidad.

1.2.2 Estructura organizacional

El organigrama de La Agencia Operadora de Turismo se presenta en la Figura 33. La empresa cuenta con un organigrama en el cual se detallaba el responsable de cada cargo, sin embargo, para hacerlo funcional se descartaron nombres de los colaboradores.

Figura 3: Organigrama de la empresa Operadora de Turismo



Fuente: Operadora de Turismo, 2016.

Una de las formas en las que una organización se puede organizar es con la estructura vertical, la cual consiste en ejecutar la tarea, tomar decisiones y ejercer el control, cada una de estas realizadas por diferentes personas. Sin embargo, existe la estructura horizontal la

cual pretende eliminar la burocracia y mejorar la comunicación dentro de la organización, cada persona puede realizar una o varias tareas y estar empoderado para tomar decisiones (Segade, 2007).

Como se puede observar en la Figura 33, la empresa tiene claramente definidas sus áreas de operación. Esta liderada por la presidencia, gerencia general y subgerencia, asesoradas por un asistente. A continuación, se encuentran las gerencias, seguidas por el personal de apoyo administrativo.

Según el organigrama se puede decir que la Agencia Operadora de Turismo se gestiona de manera funcional. Esta forma de organización nos indica que la empresa se divide por responsabilidades y funciones homogéneas, donde cada persona está en la capacidad de cumplir con sus tareas y funciones, orientados a la calidad del producto.

1.2.3 Servicios que ofrece

La Agencia Operadora de Turismo, tras vivir el impacto que tuvo el turismo en los últimos años y la creciente demanda de servicios turísticos en Ecuador, decidió enfocar sus esfuerzos en ofrecer productos exclusivos y de una gama más alta a fin de atraer no solo a turistas nacionales sino también a extranjeros.

La empresa ofrece tours a los turistas a diferentes lugares en el país. En Galápagos los turistas podrán ser deleitados por un emocionante encuentro con la naturaleza y una gran variedad de vida animal junto con una flora y fauna únicas en el mundo. Con la Agencia Operadora de Turismo, se puede acceder a los mejores paquetes turísticos y cruceros de acuerdo a las necesidades de las personas. También se ofrecen recorridos por las islas donde los turistas podrán escoger entre varios itinerarios guiados según lo que estén buscando y estadía en cuatro diferentes islas.

En la región Costa, la empresa cuenta con un enfoque especial al Parque Nacional Machalilla, cerca de atracciones turísticas como la isla de la Plata, Playa de los Frailes, Agua Blanca, donde los turistas encuentran un cómodo lugar para hospedarse y realizar diferentes tipos de actividades, según el paquete que seleccionen. Entre las actividades ofertadas se puede encontrar: cursos de buceo, kayaks, visitas a museos, *snorkel*, ciclismo, exhibición de artesanías, caminatas por los bosques y playas, tours a la Isla de la Plata, cabalgatas, pesca, y avistamiento de aves y ballenas de acuerdo a la época.

La principal fuente de ingresos para la Agencia Operadora de Turismo se encuentra en la Amazonía, al ser la Amazonía ecuatoriana el más grande espacio para la diversidad, fauna, flora y especies únicas, se ha

convertido en uno de los destinos turísticos más demandados por los turistas. Complementando el confort y la aventura, la Operadora de Turismo ofrece tours desde cuatro hasta ocho días con un sinnúmero de actividades para realizar. Paseos por el Cuyabeno, por el Yasuní, Limoncocha, entre otras reservas naturales en la Amazonía.

Cada tour por la Amazonía ha sido planificado para que los turistas tengan la oportunidad de apreciar el paisaje natural y ver todo tipo de especies únicas como el delfín rosado, mientras se pasean en canoa por el río Aguarico, por el río Yasuní o tener la oportunidad de nadar en Delfincocha. Además, cada tour es pensado para que los turistas puedan tener un acercamiento a las comunidades nativas de la zona y puedan conocer un poco más de su cultura, tradiciones e incluso de su gastronomía.

1.2.4 Misión

“Ser la mejor oferta de servicios turísticos en la Amazonia Ecuatoriana y el país promoviendo el gozo responsable de la naturaleza, contando con gente amable que garanticen la satisfacción de nuestros clientes a través del cumplimiento de los estándares de calidad, servicio y buenas prácticas de Turismo Sostenible.” (Agencia Operadora de Turismo, 2016)

1.2.5 Visión

“Ser el destino turístico de preferencia en la Amazonia Ecuatoriana que busque el manejo sostenible de los recursos y la conservación ambiental, con estándares internacionales de calidad para sus visitantes garantizando su entera satisfacción.” (Agencia Operadora de Turismo, 2016)

1.3 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA o también conocido como SWOT por sus siglas en inglés, se trata del estudio tanto de los puntos fuertes y débiles de la empresa como los puntos de entorno. A través de este análisis se puede determinar los factores que favorecerán o que serán un obstáculo para la consecución de objetivos. Permite además explotar los factores positivos y eliminar o neutralizar los negativos (Borello, 2000).

Como fortalezas entendemos a los puntos característicos fuertes de la empresa, los cuales facilitarán alcanzar las metas como las capacidades distintivas, recursos superiores o ventajas naturales. Las debilidades son aquellas características que representan un obstáculo interno, como la escasez de recursos o capacidades, la resistencia al cambio o la falta de motivación.

En cuanto a los factores externos, se considera a las amenazas como situaciones que se dan dentro del entorno y que pueden afectar de manera negativa a la

empresa y a su consecución de metas. Por otro lado, las oportunidades son las situaciones que pueden favorecer al logro de objetivos como las nuevas tecnologías o pocos competidores (Borello, 2000).

En función de la información presentada, se realizó el análisis FODA de la Empresa Operadora de Turismo.

Tabla 3: FODA de la Empresa Operadora de Turismo

<p>FORTALEZAS (+)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Especialización de los servicios tanto por zonas como por exclusividad. 2. Alta capacitación del talento humano 3. Consolidación de mercados en el extranjero (Estados Unidos, Inglaterra, Australia) 4. Conocimiento del mercado. 5. Calidad en el servicio. 6. Años de experiencia en el mercado de turismo receptivo en el país 	<p>OPORTUNIDADES (+)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado amplio a nivel nacional y extranjero. 2. Reglamentos y regulaciones favorables para el turismo 3. Asociación OPTUR que fomenta el cumplimiento de normativas y buenas prácticas 4. Reconocimientos internacionales al Ecuador como "Mejor destino Turístico" 5. Alta inversión para turismo por entidades gubernamentales y empresas extranjeras
<p>DEBILIDADES (-)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organización Vertical, burocracia y dependencia en Gerencia General. 2. Poca cultura organizacional. 3. Distancia física entre la administración y las operaciones. 4. Falta de fluidez en la comunicación. 	<p>AMENAZAS (-)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Catastrofes naturales. 2. Fortalecimiento de competidores ya existentes. 3. Ingreso de nuevos competidores al mercado. 4. Incremento en tarifas de vuelos nacionales e internacionales.

Como se puede ver en la matriz FODA, la empresa posee más fortalezas que debilidades lo cual es bueno para su óptimo funcionamiento. Las debilidades que

posee la empresa pueden ser trabajadas hasta convertirlas en fortalezas y seguir creciendo como empresa.

Por otro lado, se constata que los factores a nivel país tienen gran influencia para la empresa. Las oportunidades ayudan a la empresa a verse más fuerte y confiable y a atraer a más clientes. De igual manera, las amenazas han representado un gran golpe para el turismo especialmente en la región Costa pero el país se está recuperando y recibiendo toda la ayuda posible. Es importante estar atentos a la competencia y procurar siempre estar un paso delante de ellos aprovechando una de las fortalezas, que es la experiencia.

Tabla 4: Matriz EFI

FORTALEZAS (+)	Peso	Calificación	Ponderación
1. Especialización de los servicios tanto por zonas como por exclusividad.	0,16	4	0,64
2. Alta capacitación del talento humano	0,06	3	0,18
3. Consolidación de mercados en el extranjero	0,12	4	0,48
4. Conocimiento del mercado.	0,07	3	0,21
5. Calidad en el servicio.	0,09	4	0,36
6. Años de experiencia en el mercado de turismo receptivo en el país	0,08	3	0,24
DEBILIDADES (-)	Peso	Calificación	Ponderación
1. Organización Vertical, burocracia y dependencia en Gerencia General.	0,17	1	0,17
2. Poca cultura organizacional.	0,07	2	0,14
3. Distancia física entre la administración y las operaciones.	0,12	1	0,12
4. Falta de fluidez en la comunicación.	0,06	2	0,12
TOTAL	1		2,66

Fuente: Tabla 3 – Matriz FODA

Como se puede observar en la matriz EFI, el puntaje de la ponderación es de 2,66 lo cual indica que la empresa mantiene una posición interna fuerte y que sus fortalezas pueden sobrellevar las debilidades. A pesar de que la ponderación supera el promedio, es importante que la Agencia Operadora de Turismo trabaje sobre sus debilidades, pues existen dos que tienen un peso alto y que pueden perjudicar en el largo plazo a la empresa.

Tabla 5: Matriz EFE

OPORTUNIDADES (+)	Peso	Calificación	Ponderación
1. Mercado amplio a nivel nacional y extranjero.	0,11	3	0,33
2. Reglamentos y regulaciones favorables para el turismo	0,2	4	0,8
3. Formar parte de la asociación OPTUR que respalda el cumplimiento de normativas y buenas prácticas	0,05	3	0,15
4. Reconocimientos internacionales al Ecuador como "Mejor destino Turístico"	0,16	4	0,64
5. Alta inversión para turismo por entidades gubernamentales y empresas extranjeras	0,13	2	0,26
AMENAZAS (-)	Peso	Calificación	Ponderación
1. Catástrofes naturales.	0,12	1	0,12
2. Fortalecimiento de competidores ya existentes.	0,08	2	0,16
3. Ingreso de nuevos competidores al mercado.	0,08	3	0,24
4. Incremento en tarifas de vuelos nacionales e internacionales.	0,07	2	0,14
TOTAL	1		2,84

Fuente: Tabla 3 – Matriz FODA

Mediante la matriz EFE, se puede determinar que la empresa está respondiendo de manera correcta antes las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno. Sin embargo, como se puede ver en la Tabla 5, existen oportunidades y amenazas para las cuales la empresa no tiene una estrategia fuerte o definida. Es importante trabajar en estrategias ante las amenazas para evitar que estas afecten significativamente a la empresa.

Para concluir, se puede decir que la Agencia Operadora de Turismo, se encuentra en una buena posición con respecto a los factores tanto internos, como externos. Es importante que la empresa genere mejores estrategias para poder aprovechar las oportunidades y atraer a más clientes tanto extranjeros como nacionales. En cuanto a las amenazas, se las puede atacar con estrategias preventivas como en el caso de las catástrofes naturales y con estrategias más competitivas para ganar mayor mercado. De igual manera es importante trabajar en las fortalezas de la empresa para contrarrestar el efecto de sus debilidades y proponer planes de acción hasta lograr eliminarlas o quitarles valor.

2. MARCO TEÓRICO

A través de los años, se ha podido ver como las empresas han empezado a buscar un cambio en su gestión que les permita volverse más eficientes, más productivos, más competitivos. Para lograr todo esto es esencial llegar a un autoconocimiento de la empresa, de su gestión, de sus procesos, de su gente. La gestión por procesos ayuda a las empresas que buscan alcanzar estándares de calidad altos a fin de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Mediante este capítulo se pretende definir las herramientas que ayudarán a la empresa a mejorar sus operaciones, alcanzar la calidad en sus servicios e incrementar la satisfacción de sus clientes.

2.1 PARÁMETROS PARA LA OPERACIÓN DE UNA AGENCIA DE TURISMO

A pesar de que no exista una certificación ISO específica para agencias de viaje u operadoras de turismo, muchas empresas de turismo han puesto en práctica la ISO 9001 para mejorar sus operaciones. Además, existen 21 normas internacionales relacionadas con el turismo para: Playas (ISO 13009:2015), Espacios Naturales Protegidos (ISO 18065:2015), Instalaciones Náutico Deportivas (ISO 13687:2014), Turismo industrial (ISO 13810:2015), Oficinas de Información Turística (ISO 14785:2014), Instalaciones de Talasoterapia

(ISO 17680:2015), Terminología de hoteles y otros tipos de alojamiento turístico (ISO 18513:2003) y tres normas para Turismo activo (ISO 21101, 21102 y 21103: 2014). La calidad en el turismo consiste en tres principales factores: la calidad del producto, del servicio y de la administración (Calidad Turística Hoy, 2015).

Todas estas normas están vinculadas con la marca Q de calidad Turística Española, que en conjunto con el comité ISO y AENOR (miembro ISO español) han ido desarrollando las normas en base a modelos españoles. España es un país que se encuentra a la cabeza en asuntos de calidad turística. Siendo así, para el desarrollo de sistemas de calidad se encuentra el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE), el mismo que da apoyo para la certificación de empresas relacionadas con el turismo. Así, nace el Sistema de Calidad Turística Española CSCTE) que es el conjunto de metodologías, directrices y herramientas de gestión y medición del servicio. El objetivo del ICTE es brindar asistencia técnica a las empresas enfocado a:

- La realización de un diagnóstico oferta-demanda en cada uno de los sectores.
- Acciones de sensibilización y formación, visitas y pre auditorías.
- La creación de normas de calidad
- El diseño e implementación de una marca de calidad
- El diseño y creación de herramientas para la mejora continua

Como se mencionó anteriormente, no existe una ISO específica para la Operadora de Turismo, sin embargo, la ISO 18513 referente a Hoteles y Acomodaciones puede servir como pauta para implementar un sistema de calidad dentro de la Operadora de Turismo. Cabe mencionar, que dentro de la norma se hace referencia no solo a infraestructura, sino también a los servicios que se ofrece como la comida y bebidas, además también se habla de las facilidades para los clientes como la cultura, espacios para el ocio y la recreación o espacios para cuidado del cuerpo. La norma ISO 18513, al ser de terminología pretende únicamente facilitar la comprensión entre usuarios y proveedores del sector turístico. Dentro del turismo es importante las expectativas y percepción que tiene el cliente, mediante el uso adecuado de terminología, las empresas podrán informar mejor a sus clientes para que puedan ajustar sus expectativas a la realidad y lograr la satisfacción del mismo (International Organization for Standarization, 2003).

De acuerdo a Quality in Travel, una empresa alemana que certifica a empresas de turismo en aspectos de calidad, existen cinco criterios principales para evaluarse. El primero es que el producto o servicio refleje la relación costo – beneficio. La segunda es que tenga orientación al cliente, que tenga todo para servir al cliente. La transparencia es otro aspecto importante, pues el cliente debe estar oportunamente informado sobre los beneficios que se le ofrecen. El cumplimiento con normas y leyes locales es el último aspecto a evaluarse (Quality in Travel, S/F).

Al hablar de turismo es importante mencionar que existen varios actores que intervienen en el proceso como los proveedores de servicios como guías o chefs, operadores de turismo, agencias de viaje, revendedores y el cliente. Al estar involucrados varios participantes, es posible que se den brechas en la calidad. Estas brechas pueden ser: entre lo que el cliente espera y lo que la administración percibe, entre la percepción de la administración y la calidad del servicio, entre la calidad y el servicio entregado, entre el servicio entregado y lo que se comunicó sobre éste al cliente y, finalmente, entre lo que el cliente esperaba y su percepción sobre el servicio recibido.

De acuerdo a la Organización Mundial del Turismo, el concepto de calidad en hospitalidad y turismo es el resultado de procesos que implican las necesidades, productos y servicios, requerimientos y expectativas del cliente a un precio asequible de acuerdo con los estándares de calidad relacionados con seguridad y protección del turista, higiene, accesibilidad, transparencia, autenticidad y armonía con el entorno en actividades turísticas. Bajo estos parámetros, para satisfacer las necesidades del cliente se requiere la identificación, comprensión y cumplimiento implementando un sistema eficiente de gestión de la calidad.

Nicula & Popsa, S/F recomiendan que para operar bajo un sistema de gestión de calidad en el turismo se debería:

- Dar información general a todos los empleados e involucrados acerca del sistema de calidad, qué es, cómo funcionará.

- Seleccionar quienes trabajaran más de cerca con el proceso, es decir, quienes tendrán la tarea de diseñar, implementar y certificar el sistema de gestión de calidad.
- Diseñar e implementar el sistema. Primero recompilando las herramientas de trabajo, estableciendo referencias, preparando documentación, informando y preparando a los empleados e implementando medidas correctivas y preventivas.
- Coordinar la actividad en base al rendimiento o desempeño en función de las relaciones con los clientes es medido en base a la evolución del número de clientes, del número de nuevos clientes, el efecto de la pérdida de clientes, la satisfacción del cliente. (Nicula & Popsa, S/F)

La norma española UNE 183001 con respecto a calidad hotelera también servirá de base para la Agencia Operadora de Turismo pues tiene varios aspectos o varias directrices que están en concordancia con la realidad de la empresa. La norma UNE se estructura de acuerdo a seis bloques que representan los diferentes aspectos de la gestión hotelera, los cuales se presentan en la Figura 4. De estos seis bloques se pondrá atención al primero relacionado con la dirección y al sexto relacionado con la comercialización.

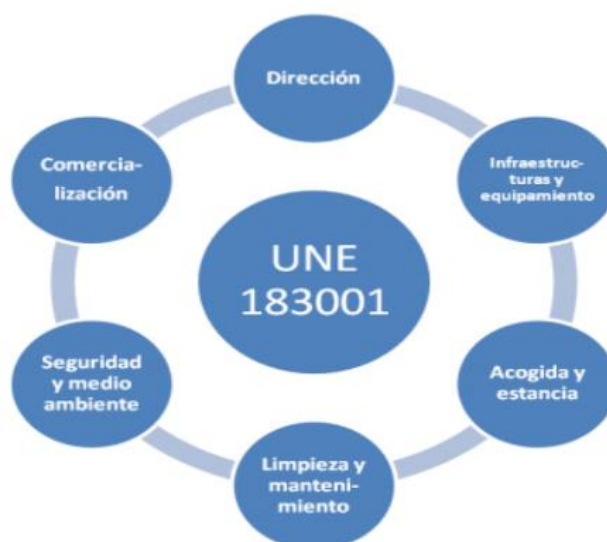


Figura 4: Aspectos de la Gestión de un Alojamiento Rural

Fuente: Alojamientos Conectados, S/F

El primer aspecto es La Dirección donde se debe representar al órgano encargado de la gestión junto con los responsables de desarrollo y mejora del sistema. Las principales tareas serán organizar y coordinar el sistema de calidad; la medición y seguimiento de la calidad y de la satisfacción de los clientes; seguridad prevención de riesgos tanto para empleados como para clientes; gestión de recursos humanos y materiales; buenas prácticas medioambientales.

El último aspecto es acerca de la comercialización y los requisitos que debe cumplir la información de la empresa y sus servicios que se transmite al cliente o intermediarios. Las empresas deben controlar la información que aparece en guías, en revistas o folletos comerciales. También deberán proporcionar información completa, actualizada y veraz acerca de los servicios que se ofrecen.

La normativa española también sugiere un mapa de procesos que puede ser fácilmente adaptado para uso de la Operadora de Turismo. Como se puede ver en la figura 5, dentro de los procesos de apoyo o de soporte se encuentran: compras, almacén, mantenimiento, lavandería, RRHH y relaciones con los clientes. Los procesos operativos se puede dividir en dos grupos importantes, la prestación de servicios, que en el caso de la Operadora de Turismo incluiría Ventas, Alojamiento y Servicios complementarios, y la evaluación de la satisfacción del cliente o servicios Post Venta. Por último los procesos estratégicos se refieren a la parte administrativa, de gestión y de control o revisión.

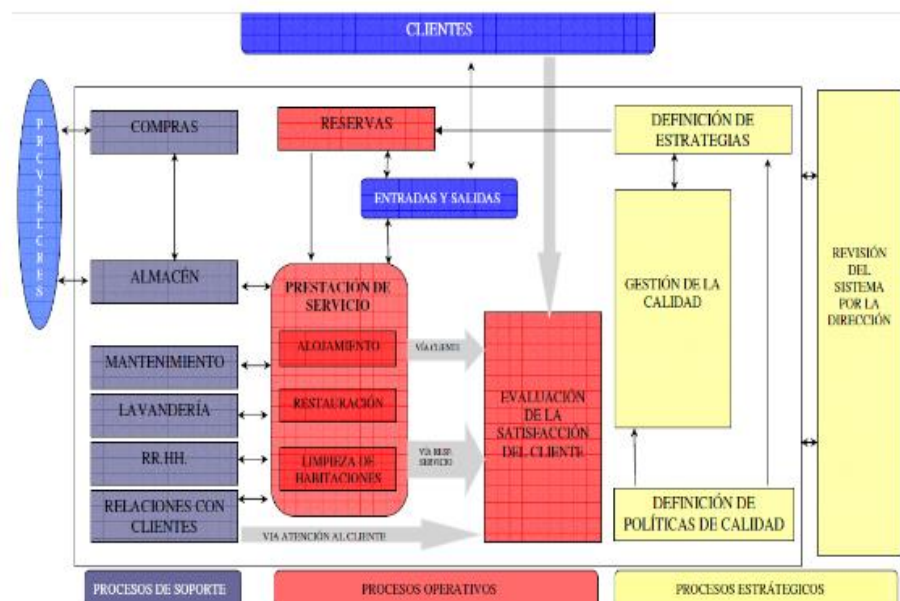


Figura 5: Mapa de Procesos para Alojamientos Turísticos de Calidad

Fuente: Alojamientos Conectados, S/F

Para la implementación de un sistema de calidad se deben seguir cinco pasos principales: La evaluación, la planificación, la documentación del sistema, la puesta en marcha y la administración y mantenimiento.

- Evaluación: es el momento para realizar un análisis desde el proceso hasta las actividades y tareas de cada departamento. Es bueno también definir los resultados que se esperan obtener y la documentación que se generará. Básicamente en esta fase se debe recolectar información y sentar las bases para la siguiente etapa.
- Planificación: los puntos que se deberán tratar son las acciones concretas a realizarse, definición de objetivos, el cronograma de actividades, aproximación de los recursos humanos, estimación del coste.
- Documentación del sistema: El manual de calidad que es donde se establecerán las políticas de calidad de la empresa, el manual de procedimientos y las instrucciones de trabajo en el cual se deben detallar la ejecución de procesos.
- Puesta en marcha: se debe comenzar con las actividades críticas para lograr los objetivos de calidad. Las empresas pueden optar por llevar esta etapa o bien antes de la documentación o después de ella teniendo en cuenta los recursos, la dimensión de la empresa y sus necesidades de implementación.
- Administración y mantenimiento: para la revisión periódica del buen funcionamiento del sistema que servirá para anticiparse a los

problemas y poder aplicar planes de mejora. (Alojamientos Conectados, S/F)

Recordando que la satisfacción del cliente es uno de los factores más importantes dentro de la calidad turística, es importante mencionar ciertos puntos para evaluar si se está logrando alcanzar dicha satisfacción. Un modelo que se puede implementar para medir la satisfacción es el modelo de “*Service Profit Chain*” que busca orientar los esfuerzos de la gerencia para aumentar los niveles de satisfacción. Los elementos que se deben considerar son:

- La fidelidad del cliente genera rentabilidad: los resultados en las cuentas aumentaran cuando un cliente se vuelve recurrente en la selección de un proveedor de servicios.
- La satisfacción del cliente genera fidelidad: un cliente satisfecho volverá a elegir al mismo proveedor y a su vez se convertirá en promotor de la marca.
- El valor del servicio influye en la satisfacción del cliente
- La fidelidad y la productividad de los empleados afecta al valor del servicio: un empleado motivado realiza mejor sus tareas.
- La calidad interna del servicio repercute en la satisfacción de los trabajadores: un buen ambiente laboral permite a los trabajadores está más a gusto con su empleo. (Alojamientos Conectados, S/F)

2.2 PROCESOS

Se define a procesos como una secuencia ordenada de actividades que se repiten, que se relacionan o que interactúan a fin de crear valor intrínseco para su usuario o cliente (Pérez Fernández de Velasco, 2012).

2.2.1 Gestión por procesos

La gestión por procesos se trata de una herramienta que ayuda a las empresas a identificar, rediseñar, controlar y mejorar para volver más eficientes y eficaces a los procesos de la organización, para lograr la satisfacción del cliente interno y externo. El principal objetivo de la gestión por procesos es incrementar la productividad disminuyendo desperdicios y agregando valor a la empresa (Carrasco, 2011).

Es importante mencionar que dentro de este tipo de gestión, se pone en primer lugar al cliente. Al decir cliente, nos referimos también a los internos como la dirección, participantes del proceso, participantes de otros procesos. Estos participantes deben estar capacitados,

comprometidos y empoderados para cumplir con las diversas actividades que conforman los procesos.

Además, gracias a la gestión por procesos, las mudas, los retrasos, los reprocesos deben ser eliminados a fin de volverse más eficientes y eficaces, así las cosas se deben hacer bien desde el inicio y seguir la continuidad de operaciones.

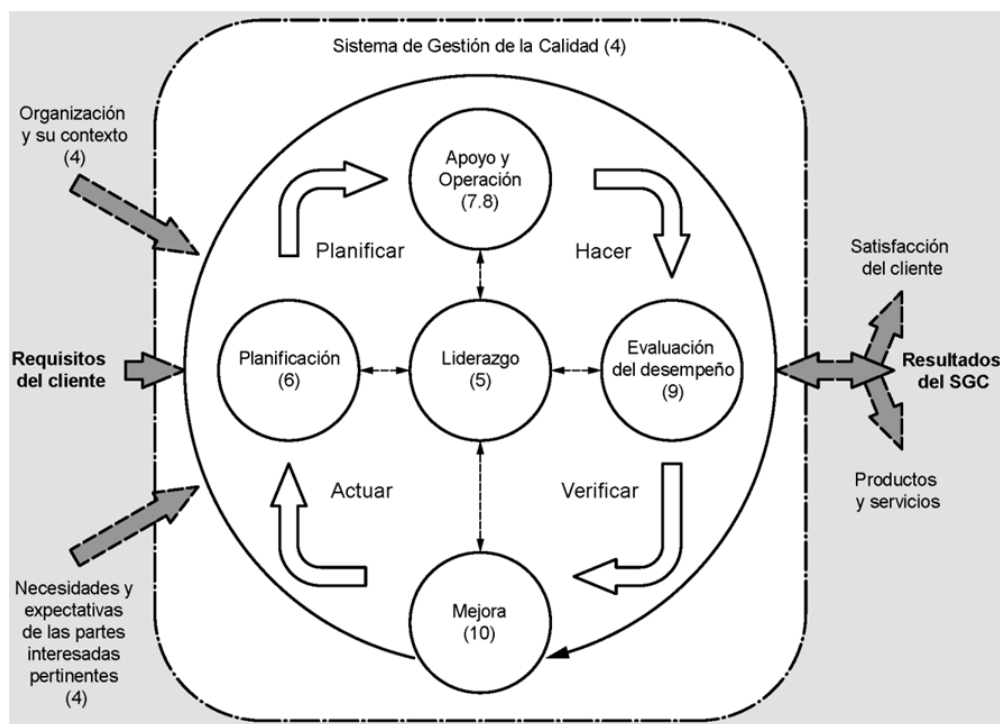


Figura 6: Modelo de Sistema de Gestión de Calidad

Fuente: International Organization for Standardization , 2015

La filosofía de los sistemas de gestión de calidad giran en torno al cliente donde se busca identificar las necesidades y expectativas para convertirlas en requisitos que deberán ser alcanzados; el enfoque en procesos cuya finalidad es enfocar la atención en el resultado de los procesos en vez de en las tareas, por esta razón es importante llevar

indicadores que ayuden a medir los resultados; por último, la mejora continua de la eficiencia y eficacia del sistema de gestión (International Organization for Standardization , 2008).

Dentro de los procedimientos, que son la forma específica de realizar una actividad, se debe responder a preguntar que contribuirán a cumplir con los objetivos de calidad. Es importante responder QUE se debe hacer, QUIEN es el responsable de hacerlo, CUANDO, DONDE y COMO se planea realizarlo. Se debe definir también los materiales y equipos que serán necesarios para realizar las actividades y la forma en la cual se hará el control. (International Organization for Standardization , 2008)

2.2.2 Diagnóstico de Procesos

Para determinar el funcionamiento actual de la empresa y poderla mejorar, primero es necesario realizar un diagnóstico. El diagnóstico se trata de una herramienta que ayudará a definir la situación actual de la empresa para encontrar cuáles son los problemas que están afectando al correcto funcionamiento de sus actividades y cuáles son los factores que se pueden tomar como una oportunidad. De esta forma, se podrá corregir y prevenir los problemas y lograra aprovechar las oportunidades de mejora e incrementar las fortalezas (Romagnoli, 2007).

Para empezar, es importante definir un proceso como el conjunto de actividades relacionadas o que siguen una secuencia ordenada, que transforman elementos de entrada en resultados. “Al Identificar, entender y gestionar los procesos conexos como un sistema contribuirá a la eficiencia y eficacia de una empresa hacia el logro de sus objetivos” (Gutiérrez Pulido, 2010, pág. 65).

2.2.2.1 Tipo de procesos:

Se debe tener claro que tipo de proceso es el que se está tratando de mejorar. Si se trata de uno operativo/ misional, de apoyo o de tipo estratégicos.

Los procesos operativos o misionales hacen referencia todos aquellos que generan valor para la empresa, es decir aquellas que cumplen con el giro del negocio. Estos evidenciarán el valor agregado al cliente (Fernández, 2003).

Por otro lado, los procesos de apoyo son los que buscan dotar de recursos, tanto materiales, como humanos de acuerdo a los requisitos de los clientes internos. Su objetivo es ayudar al

óptimo desarrollo del resto de procesos. Es decir, darán ayuda y soporte a los responsables de la ejecución de los procesos asegurándose que todos los requisitos sean atendidos.

Por último, están los procesos estratégicos o gerenciales. Son aquellos que se encuentran relacionados con el cumplimiento de las políticas, con la comunicación, aseguramiento de la calidad control y seguimiento. Proporcionan la información necesaria para la toma de decisiones.

2.2.2.2. Mapa de Procesos

Una vez que se tiene claro que tipo de proceso es, se puede proceder a diseñar el mapa de procesos. El mapa ayudará a visualizar la empresa como un proceso que busca satisfacer a sus clientes y no como un proceso enfocado únicamente en la producción. (Levitt, 1983). De esta forma se podrán ver todos los procesos a totalidad para detectar las actividades y tareas que contribuyen a los resultados de la empresa. El mapa de procesos se trata de la forma gráfica de representar la estructura que conforman el sistema de gestión. Permitirá establecer relaciones entre procesos para facilitar el análisis e

interpretación del conjunto de procesos (International Organization for Standardization , 2008).

De acuerdo a la (International Organization for Standardization, 2015) se debe hacer una reflexión y análisis de sobre las actividades que desarrolla la empresa y de la influencia para alcanzar las metas. Para la identificación y selección de los procesos, es importante tomar en cuenta factores como:

- La influencia que tendrá en la satisfacción del cliente
- Los efectos relacionados con la calidad del bien o servicio.
- La influencia sobre los factores de Éxito
- Efecto sobre la misión y estrategia de la empresa
- El nivel de cumplimiento de requisitos legales, normas o reglamentos
- Los riesgos económicos que puede representar
- Uso intensivo de los recursos disponibles.

Se busca cambiar la dirección tradicional a una basada en un enfoque por procesos. Este enfoque busca gestionar un sistema que ayude a identificar y sistematizar los procesos empleados en la empresa y en especial se centra en las interacciones. Se orienta hacia el cliente y hacia los objetivos buscando optimizar el uso

de recursos y alcanzar la satisfacción de los clientes (Gutiérrez Pulido, 2010).

2.2.2.3 Diagramación de procesos

Una de las herramientas que se utilizará para levantar la información es la diagramación. La diagramación de procesos es un método que transforma a gráfica las actividades de negocios. Crea un lenguaje visual común o estandarizado que mejora la capacidad de los empleados de ver más allá de su propio proceso operativo. Facilita la representación de las actividades, sus relaciones, las entradas y las salidas de un proceso de manera gráfica (Cummings, 2005).






Es importante definir a que se hace referencia con los términos entradas y salidas.





- **Entradas:** o Input se define al “producto” con características objetivas que proviene de un proveedor sea externo o externo. La existencia de estas entradas es lo que

justifica la ejecución sistemática de un proceso (Pérez Fernández de Velazco, 2010).

- **Salidas:** o Outputs hacen referencia al producto que va destinado al cliente (externo o interno) después de haber sufrido su respectiva transformación. Tras finalizar el proceso, el output se puede convertir en el input de otro proceso (Pérez Fernández de Velazco, 2010).

Tabla 6: Simbología ANSI utilizada en un diagrama de flujo

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	Marca el inicio del proceso que será diagramado
	Símbolo empleado para representar una actividad. En el centro se redacta la actividad a realizar comenzando con un verbo en infinitivo y en el recuadro de abajo se indica quien es el encargado o responsable.
	Se emplea para representar un proceso del cual entrara o saldrá un producto del proceso que se está graficando.
	Hace referencia a un documento ya sea como requisito para comenzar la actividad o como resultado de la misma.
	Se utiliza para hacer referencia a una base de datos.

SIMBOLOGÍA	DESCRIPCIÓN
	Servirá para representar a un proveedor o a una entidad externa al proceso
	Representa la toma de decisiones planteada a través de una pregunta cuya respuesta tiene dos caminos
	Conecta una etapa con otra dentro del proceso.
	Indica el final del proceso diagramado.

Fuente: Instituto Nacional Estadounidense de Estándares, 2015

A través de flujogramas se levantará la información y datos recolectados de las entrevistas y observaciones. El objetivo es mostrar la secuencia en que se suscitan las actividades. Se busca que con el mínimo de información se pueda comprender el comportamiento del proceso.

2.2.3 Manuales de procedimientos

Se utilizarán también manuales de procedimientos. Se trata de un documento donde consta la descripción de las actividades a seguirse

dentro de un proceso. Se especifican los objetivos, las áreas de aplicación, el alcance, los responsables, las políticas o normas que rigen al procedimiento. Una de sus funciones principales es estandarizar los procedimientos y controlar el cumplimiento de las rutinas estándar. Se puede decir que es un manual de Cómo, donde se especificará la forma de realizar un procedimiento (Fincowsky & Benjamin, 1997).

Los manuales deben contar con una estructura y un orden sin embargo esto dependerá de quien lo elabora y el uso que se le quiera dar. La estructura sugerida es:

- Identificación: donde se incluirán los datos de la empresa, su logo y nombre, fecha de elaboración, numeración.
- Índice: mostrará la relación de los capítulos y apartados del documento.
- Introducción: es donde se explicará el contenido del manual.
- Objetivo: muestra lo que se busca lograr, la meta que se desea alcanzar a través del manual.
- Alcance: son los requisitos a cumplir para alcanzar el objetivo.
- Políticas: son criterios o directrices que guíen las operaciones.
- Responsables: es la persona a cargo o la especificación del puesto que tendrá a su cargo la ejecución del procedimiento.

- Indicadores: ayudarán a medir la eficiencia o eficacia de como se hace el procedimiento.
- Procedimientos: es la descripción minuciosa de las operaciones, se presentan de manera escrita y de manera secuencias. Aquí se describe en que consiste el procedimiento, como se lo realizara, donde se hará y los instrumentos que se necesitaran para llevarlo a cabo.
- Glosario: es el listado de las palabras técnicas relacionadas con el contenido con un breve concepto o definición.

El propósito de realizar un manual de procedimientos es contribuir a que las actividades se realizan de manera correcta en base a lineamientos establecidos o estandarizados. Ayudará a la optimización de los recursos, materiales, humanos e incluso el tiempo de ejecución. Al finalizar, los manuales servirán como una guía y proporcionaran información a todas las personas que puedan tener interacción con el proceso. Gracias al manual cada procedimiento tendrá definido un responsable tanto para llevar los indicadores como para realizar las actividades.

2.2.4 Mejora continua

Lo que se busca con la mejora continua es definir los procesos y cambiarlos para poder volverlo más efectivo, más eficiente, más flexible y adaptable. El que cambiar y como cambiarlo dependerá del enfoque tanto del empresario como del proceso que se busca mejorar. Éste cambio se lograra a través de un proceso continuo o constante, a través de la mejora continua (Harrington, 1993).

Gracias a la mejora continua se logrará detectar las debilidades y mejorarlas o corregirlas, así mismo se podrá aprovechar de mejor manera las fortalezas propias de la empresa.

Según (Harrington, 1993) existen diez actividades de mejora que ayudaran a una empresa a alcanzar la tan buscada “Mejora Continua”.

Estas actividades son:

- Obtener el compromiso e interés de la alta dirección.
- Establecer un consejo directivo que esté a cargo el proceso de mejoramiento para adaptarlo a la empresa.
- Garantizar la intervención total de la administración, quienes serán responsables de la implementación del proceso de mejora.

- Buscar la participación en equipos por parte de los colaboradores, quienes serán capacitados por la administración.
- Asegurar la participación individual de cada miembro de la empresa. Es importante que sean medidos para que se les reconozca sus aportes a la mejora continua.
- Definir equipos o grupos de mejoramiento de sistemas, es decir quipos de control de procesos, lo cual servirá para que los procesos puedan ser controlados.
- Desarrollar actividades para incluir la participación de los proveedores.
- Establecer actividades que ayuden a asegurar la calidad de los sistemas y orientar los recursos a mejorar las operaciones y prevenir problemas.
- Desarrollar e implementar planes a corto y largo plazo para alcanzar el mejoramiento.
- Definir un sistema de reconocimientos para cambiar el enfoque de castigar los errores por un enfoque de reconocer logros o metas alcanzadas (Harrington, 1993).

Por último, se ha tomado en cuenta a las herramientas de mejora que ayudarán a llegar a un proceso más eficiente y eficaz. Se trata de herramientas o instrumentos que contribuirán a alcanzar los resultados esperados y cumplir con los objetivos. Según (Ishikawa, 1986), si se

plantean correctamente estas herramientas se podrían resolver al menos el 80% de los problemas de una empresa.

(Ishikawa, 1986) Planteó el uso de siete herramientas de mejora. Entre estas se encuentra el diagrama de Pareto, el diagrama de causa-efecto, histogramas, hoja de datos, gráfico de control, diagrama de dispersión y la estratificación.

Además de estas siete, existen otras herramientas tradicionales como el diagrama de flujo, lluvia de ideas, los cinco porqués, y el diagrama de Gantt. En la actualidad, otros autores han sugerido el uso de diagramas de afinidad, de relación, matricial, de decisiones de acción, análisis factoriales de datos (Gobierno Federal, Estados Unidos Mexicanos, 2008).

El propósito de estas herramientas es ayudar a definir el problema y buscar la mejor solución. Facilitan el análisis de todos los elementos que podrían intervenir, determinar las posibles causas y encontrar una forma diferente de llevar a cabo el proceso para volverlo mejor.

3. DIAGNÓSTICO DE PROCESOS

Dentro de este capítulo se analizará la forma en que la empresa lleva a cabo sus procesos con la finalidad de detectar oportunidades y realizar una propuesta de mejoramiento que se centrará en las áreas de operaciones y logística.

La información obtenida es el resultado de entrevistas con todos los empleados que intervienen en los procesos, junto con el administrador de la empresa. Además de las entrevistas, se vivenció cómo se realiza cada uno de los procesos analizados.

3.1 INVENTARIO DE PROCESOS

Para poder realizar un oportuno análisis de procesos es necesario determinar cuáles son aquellos que existen dentro de la empresa. Para esto, se realizará un análisis de los procesos que están a cargo de cada área definida por la empresa. Esto ayudará a la Agencia Operadora de Turismo a tener visibilidad y control de los procesos que realizan cada uno de sus colaboradores.

Tabla 7: Inventario de Procesos

Área	Procesos
Ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Reservas • Ventas en línea • Ventas directas • Creación de cartera • Servicio Post Ventas
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación de Ferias • Presupuesto para pautajes • Creación y edición de publicaciones • Manejo de redes sociales y pagina web
Barcos	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y experiencia del pasajero • Hospedaje • Alimentación • Guianza y entretenimiento
Administración	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación estratégica • Relaciones públicas • Gestión comercial • Revisiones y aprobaciones
Finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de presupuesto • Pago de nómina • Registro contable • Pago a proveedores
Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación de mercados
Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Selección • Desarrollo y entrenamiento • Evaluación de desempeño • Contratación
Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Abastecimiento • Planificación de mantenimientos
Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Coordinación tours Land • Gestión de barcos • Revisión de Reportes • Reservas espacios aéreos

Fuente: Agencia Operadora de Turimo, 2016

Como se observa en la tabla, la empresa está dividida en nueve áreas y cuenta con 32 diferentes procesos. El inventario de procesos servirá como guía o base para poder armar el mapa de procesos y orientar a la empresa hacia la gestión por procesos.

3.2 METODOLOGÍA DEL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico se realizará en base de dos procesos a analizarse, operaciones y logística. Para cada macro proceso se dará una breve descripción y después se pasará a analizar cada subproceso.

Dentro del diagnóstico de cada subproceso se incluirá una descripción detallada del mismo, quién interviene, qué actividades lo conforman y cuál es su objetivo. A continuación, se realizará un análisis de valor agregado, para determinar el tiempo, el costo y las actividades que agregan o no agregan valor a la empresa. Además, se determinarán las fortalezas y oportunidades de cada proceso que ayudarán a generar la propuesta de mejora, este análisis se realiza en base a las entrevistas e información recopilada.

Por último, se hará un análisis de desempeño general al proceso, para determinar los resultados que actualmente está aportando dentro de la empresa.

3.3 OPERACIONES

El área de Operaciones se encarga de brindar apoyo al área de ventas mediante la coordinación de los servicios *land* que incluirá cada *tour*. Es decir, operaciones se encargará de tener un listado actualizado de hoteles y tarifas, se encargarán de contratar a guías turísticos de ser necesario, de reservas pasajes aéreos para los clientes, garantizar que el tour esté de acuerdo a las solicitudes del cliente. Operaciones es la conexión entre ventas y logística.

3.3.1 Coordinación de tours Land

3.3.1.1 Descripción del Proceso

La coordinación de *tours land* empieza con la recepción del *file*, que es la carpeta que contiene toda la información recopilada sobre el cliente y el tour vendido. Este *file* es enviado por ventas y en este se detalla toda la información referente al cliente y al tour adquirido. En base a esta información el agente de operaciones se deberá encargar de asignar a cada pasajero un espacio aéreo. Gracias a un acuerdo de servicios con la aerolínea, la Operadora de Servicios cuenta con espacios aéreos bloqueados para su uso exclusivo.

De acuerdo a las especificaciones del *file*, se deberá contratar a un guía turístico. La agencia cuenta con un listado de guías previamente aprobado por gerencia y con estudios previos de seguridad. En base al listado se verá la disponibilidad de cada guía y se le enviará la orden de trabajo con la información del tour y los despachos (dinero asignado para cada actividad).

Una vez coordinado lo necesario para la puesta en marcha del tour, se debe elaborar un *voucher* de servicios que será enviado al cliente y a despachos. El voucher de servicios contiene la información final del tour, es decir, horarios de salida, nombres de guías, números de asientos, qué incluye el tour.

Como parte del proceso, se debe considerar que anualmente, el agente de operaciones se encarga de actualizar las bases de datos. Entre las bases de datos se encuentran los hoteles, restaurantes, medios de transporte, guías, entradas a parques o lugares recreativos.

El diagrama de flujo correspondiente al proceso se lo encontrará en el Anexo 1.

3.3.1.2 Análisis de valor Agregado

Como se puede ver en la Tabla 8, el proceso cuenta con 18 actividades. Sin embargo, gran parte de éstas no agregan valor ni al negocio ni a los clientes. Estas actividades son aquellas que generan demoras, como las esperas por aprobaciones, o como enviar información a diferentes procesos.

El objetivo es lograr disminuir las actividades que no agregan valor, pues a pesar de que no representan costos significativos, si consumen el tiempo del trabajador que bien podría dedicar a actividades que agreguen valor a la empresa. En el Anexo 2 (*AVA tours land*) se podrá observar más a detalle con la respectiva frecuencia, duración, volumen y costo correspondiente a cada actividad.

Para realizar todo el proceso no es necesario tener a más de una persona, pues la carga mensual por el trabajo llega apenas al 25%. Ya que la persona está a cargo de otros procesos, se

puede decir que su tiempo está equiparado entre todas sus funciones.

Tabla 8: Análisis de Valor Agregado Coordinación Tours Land

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	4 act	18,8 hrs	\$ 150,63
VAN	8 act	11,0 hrs	\$ 88,14
NAV	6 act	4,6 hrs	\$ 20,08
Total	18 act	34,3 hrs	\$ 258,85

La Figura 7 permite ver la distribución de las actividades que se realizan para la coordinación de Tours Land. Se puede observar que las actividades que agregan valor al cliente (VAC) en cantidad son menores, sin embargo el costo de realizarlas es el más representativo. Lo ideal sería lograr optimizar el tiempo y los recursos que se asignan, sin disminuir en cantidad estas actividades.

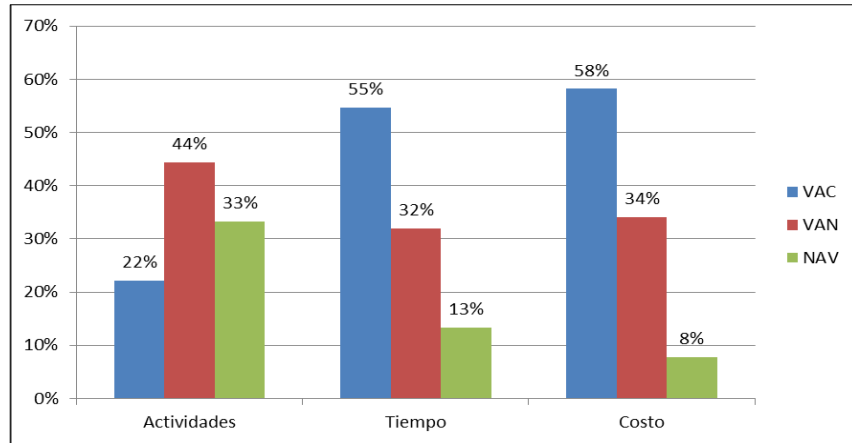


Figura 7: Análisis de Valor Agregado Coordinación Tours Land

3.3.1.3 Debilidades y oportunidades de mejora del proceso

La principal fortaleza del proceso actual es la alta capacitación y experiencia del agente de operaciones, pues esto ayuda al proceso a agilizarse y sobre todo porque se lo realiza de forma óptima.

Otra fortaleza importante con la que cuenta el proceso es el hecho de tener una base de datos para todos los proveedores de servicios que se puedan necesitar.

Sin embargo, a pesar de tener dos buenas fortalezas el proceso tiene varios aspectos que necesitan atención para lograr que las actividades fluyan de manera más eficiente. En la tabla 9 se

analizan brevemente las debilidades encontradas en el proceso y se plantean oportunidades de mejora para él.

Tabla 9: Debilidades y Oportunidades de Mejora en Coordinación de Torus Land

MÉTODO:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • La información del cliente pasa por varios departamentos. • No se encuentra claramente definido quien trata con el cliente. • Se generan diferentes documentos con la misma información para diferentes clientes del proceso. • Las actualizaciones de proveedores se realizan únicamente una vez al año 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir qué departamento será el que maneje la información del cliente. • Definir si ventas u operaciones tratarán con el cliente. • Generar un solo documento y compartirlo únicamente con quien lo necesita. • Realizar actualizaciones con mayor frecuencia para poder aprovechar descuentos o eventos por fechas especiales

PERSONAS:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • El trabajo cuenta con varias aprobaciones que pueden generar retrasos 	<ul style="list-style-type: none"> • Empoderar al trabajador para que pueda tomar decisiones en sus procesos en lugar de esperar por aprobaciones.

SOFTWARE:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Se utilizan herramientas básicas, google Chrome o carpetas compartidas donde la información requiere ser enviada o compartida o puede perderse fácilmente 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar un ERP que ayude a consolidar la información en su solo lugar de forma segura y con optimización de tiempo ya que todos los departamentos estarán interconectados donde deben.

NORMATIVA:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> La falta de normativa ha generado que los procesos se cumplan sin ningún control o un orden a seguir. Lo cual se ha visto reflejado en el cambio de personal descubriendo que varias actividades no se estaban realizando 	<ul style="list-style-type: none"> Dejar por escrito el procedimiento para realizar la coordinación de tours land

MEDICIÓN:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> La falta de indicadores ha permitida que los colaboradores cumplan con sus actividades sin establecer tiempos u objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> Emplear indicadores que ayuden a ver no solo el cumplimiento sino también la eficiencia y eficacia.

DOCUMENTACIÓN:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Las actividades se las realiza sin un adecuado registro que permita visualizar el desempeño del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar los manuales de procedimientos completos, formalizarlos y socializarlos.

3.3.2 Operación Barcos

3.3.2.1 Descripción del Proceso

La principal función del agente de operaciones con respecto a los tours en barcos, es dotar de información necesaria a las áreas que tienen más relación con barcos. Específicamente, deberá mantener bien informado a logística y a las personas que están en los barcos para que puedan preparar los insumos que serán necesarios en el barco.

Al igual que en *tours land*, se deberá preparar el voucher de servicios para los clientes, en estos se detallará la información que necesita saber el cliente. Por ejemplo, tendrá el nombre de la cabina asignada dentro del barco, los días y actividades que incluye el tour, las comidas. También se encarga de los *tags* e identificaciones de los pasajeros.

Además del *voucher* de servicios, el agente de operaciones debe realizar un memo. A diferencia del voucher, este memo será compartido con Gerencia, Logística y Contabilidad. Es importante realizar el memo pues en este se incluye información que será útil a logística, ya que especificará datos del cliente como alergias, enfermedades o discapacidades además de todas las cosas que incluye el tour. Se debe tomar

en cuenta que operaciones también tiene a su cargo verificar la disponibilidad de espacios en barcos.

De igual manera, se deberá actualizar *la biblia* que es un archivo en línea que contiene toda la información del tour, y de los servicios que se proporcionarán. El archivo debe estar compartido siempre con el área de ventas en caso de que el cliente requiera información adicional.

El diagrama de flujo del proceso se encuentra en el Anexo 3, donde se podrá ver de forma gráfica cómo funciona el proceso, cuáles son sus entradas, sus salidas, quienes intervienen.

3.3.2.2 Análisis de valor Agregado

El proceso de Operación de barcos es el que cuenta con menos actividades que generan valor al cliente y a pesar de contar únicamente con 3 actividades el costo de realizarlas es el más alto y a las que más tiempo se les destina. Al ser un proceso de apoyo, el contacto con el cliente es mínimo por lo cual es importante enfocarse en las actividades que agregan valor al negocio, pues otros procesos dependen de la gestión realizada.

En la Tabla 10 se puede ver en cantidades reales lo que le representa el proceso a La Agencia Operadora de Turismo.

Nuevamente se puede decir, que las actividades que no agregan valor se tratan de esperas por aprobaciones rutinarias. Además, se determinó que para realizar el proceso no se requiere más de una persona debido a la carga mensual representa apenas el 33%. En el Anexo 4 se encuentra el análisis completo donde se podrá ver a detalla cada actividad.

Tabla 10: Análisis de Valor Agregado Operación Barcos

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	3 act	17,4 hrs	\$ 95,74
VAN	5 act	16,9 hrs	\$ 92,98
NAV	5 act	9,4 hrs	\$ 44,04
Total	13 act	43,6 hrs	\$ 232,77

En la

8 se puede visualizar la relación entre actividades – tiempo – costo. Es importante recalcar que aunque las actividades que no agregan valor no implican ni costos ni tiempos altos, representan el 38% de las actividades totales igualando a las actividades que agregan valor al negocio.

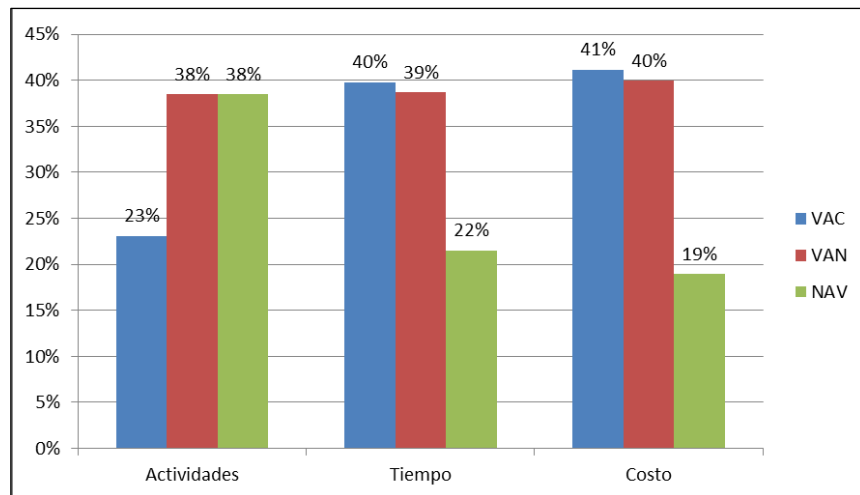


Figura 8: Análisis de Valor Agregado Operación Barcos

3.3.2.3 Debilidades y oportunidades de mejora del proceso

Una fortaleza destacable del proceso es la buena comunicación que existe con el resto de involucrados. Operaciones depende de ventas y logística de operaciones y gracias a la gestión de las partes los barcos pueden operar sin problema. A pesar de que no existen tiempos establecidos, los agentes procuran realizar siempre el trabajo lo más pronto posible para poder

contar con un amplio tiempo de reacción en caso de que algo sucediera.

En cuanto a las debilidades y oportunidades de mejora se detectaron las mismas que en el proceso de coordinación de *tours land*, exceptuando aquellas propias del proceso como el uso de herramientas tecnológicas básicas.

Tabla 11: Debilidades y Oportunidades de mejora Operación Barcos

MÉTODO:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> La información del cliente pasa por varios departamentos. Se generan diferentes documentos con la misma información para diferentes clientes del proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Definir qué departamento será el que maneje la información del cliente. Generar un solo documento y compartirlo únicamente con quien lo necesita.

PERSONAS:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> El trabajo cuenta con varias aprobaciones que generan retrasos 	<ul style="list-style-type: none"> Empoderar al trabajador para que pueda tomar decisiones en sus procesos en lugar de esperar por aprobaciones.

SOFTWARE:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Se utilizan herramientas básicas, google Chrome o carpetas compartidas donde la información requiere ser enviada o compartida o puede perderse fácilmente 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un ERP que ayude a consolidar la información en su solo lugar de forma segura y con optimización de tiempo ya que todos los departamentos estarán interconectados donde deben.

NORMATIVA:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> La falta de políticas y la ausencia de manuales a seguir a dado lugar a que el proceso se ejecute de manera informal y sin control 	<ul style="list-style-type: none"> Dejar por escrito el procedimiento para la gestión de tours en barcos.

MEDICIÓN:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No se sabe cuál es el desempeño del proceso pues no se lo está midiendo de ninguna forma. 	<ul style="list-style-type: none"> Emplear indicadores que ayuden a ver no solo el cumplimiento sino también la eficiencia y eficacia.

DOCUMENTACIÓN: (Manuales, instructivos, registros físicos y digitales, etc.)

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No se lleva un correcto registro del proceso, no existe un histórico para poder comparar, ni instructivos para la ejecución del proceso 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar los manuales de procedimientos completos, formalizarlos y socializarlos.

3.3.3 Reserva de espacios aéreos

3.3.3.1 Descripción del Proceso

Al ofrecer servicios en la Amazonía, la Agencia Operadora de Turismo requiere movilizar a sus clientes desde Quito hasta el Coca. Para esto cuentan con un acuerdo de servicios con una aerolínea.

Anualmente se reserva para cada mes del año entre 20 y 30 espacios dependiendo del tour y del barco. Sin embargo, los tours no siempre se llenan, por lo cual es necesario realizar un ajuste de los espacios reservados. Este ajuste se realiza mensualmente a fin de evitar costos adicionales por parte de aerolínea por no utilizar los espacios reservados.

Además, dos semanas antes de cada salida, se realiza un reajuste con la aerolínea ya más aproximado a la realidad para reservar únicamente los espacios que se van a utilizar. Así, una

reserva inicial de 20 espacios puede pasar a 3 espacios evitando pagar 17 espacios extras.

Una vez que ventas ha enviado el *file* confirmando los datos de los clientes que requerirán espacios aéreos, el agente de operaciones se encargará de pasar la información necesaria a *counter* para la emisión de pasajes aéreos y verificará que todos los clientes tienen un espacio y un ticket aéreo asignado. En el Anexo 5 se podrá encontrar el flujograma del proceso.

3.3.3.2 Análisis de valor Agregado

Dentro del proceso de reserva de espacios aéreos existen pocas actividades que agregan valor al cliente. La mayoría de actividades están enfocadas al negocio a que mediante este proceso se busca dar al proveedor la información más exacta posible a fin de evitar pagar multa por los espacios no utilizados. En la Tabla 12 se puede verificar que las actividades que más tiempo y dinero consumen están enfocadas al negocio. En el Anexo 6 se encuentra el análisis completo.

Tabla 12: Análisis de Valor Agregado Reservas de Espacios Aéreos

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	3 act	6,6 hrs	\$ 52,89
VAN	8 act	28,2 hrs	\$ 226,50
NAV	5 act	4,2 hrs	\$ 13,95
Total	16 act	39,0 hrs	\$ 293,33

Gracias a la

Figura 9 se puede observar mejor como están distribuidas las actividades del proceso. A pesar de que la mitad de actividades están destinadas a agregar valor al negocio, se puede ver también que las actividades que no agregan valor son las que siguen en cantidad ya que el proceso cuenta con varias esperas por aprobaciones.

Además se determinó que la carga en el mes es del 29%, dejando al encargado del proceso tiempo para realizar actividades de más procesos.

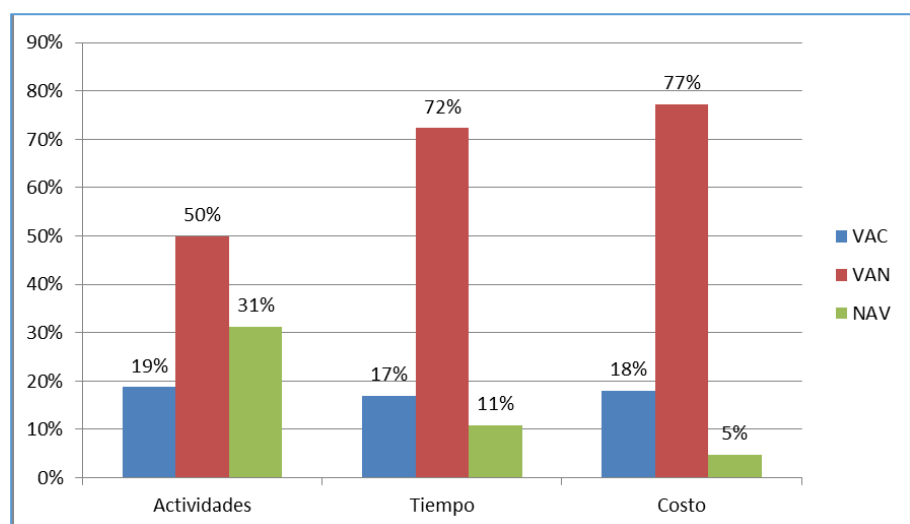


Figura 9: Análisis de Valor agregado Reserva de espacios aéreos

3.3.3.2 Debilidades y oportunidades de mejora

Dentro del proceso la fortaleza más importante es el hecho de que la persona a cargo del proceso tiene amplia experiencia en actividades similares por lo cual se ha visto una cierta optimización de tiempo.

Además, algo que juega a favor de la empresa es el hecho de que puede emitir e imprimir boletos en lugar de esperar a que un tercero o un proveedor lo haga. De esta forma operaciones comunica a *counter* los requerimientos y se pueden validar al momento que todos los pasajes estén emitidos correctamente.

En la

Tabla 13 se puede ver un análisis a detalle de las debilidades que existen en el proceso y las oportunidades de mejora. La principal debilidad es el hecho de que las reservas y los reajustes de las reservas requieren mucho tiempo de la persona a cargo.

Tabla 13: Debilidad y oportunidades de mejora de Reserva de espacios aéreos**MÉTODO:**

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Hace falta realizar ajustes y reajustes de los espacios que se reservaron para empezar un nuevo año 	<ul style="list-style-type: none"> Si se realiza un presupuesto de ventas, el número de espacios reservados se acercaría un poco más a la realidad y no sería necesario realizar tantos ajustes y reajustes a lo largo del año.

SOFTWARE:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> La información requiere ir por diferentes departamentos con diferentes filtros, pero para que esto suceda la persona de operaciones debe modificar y enviar la información. 	<ul style="list-style-type: none"> Con la implementación de un ERP la información llegaría a quien tenga que llegar aplicada los filtros previamente.

NORMATIVA:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> La falta de políticas y la ausencia de manuales a seguir ha dado lugar a que el proceso se ejecute de manera informal y sin control. 	<ul style="list-style-type: none"> Dejar por escrito el procedimiento para realizar la coordinación.

MEDICIÓN:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Actualmente no existe una forma de saber cuál es el desempeño de proceso por lo cual no se puede saber si el método está funcionando o no 	<ul style="list-style-type: none"> Emplear indicadores que ayuden a ver no solo el cumplimiento sino también la eficiencia y eficacia.

DOCUMENTACIÓN:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No se ha realizado una formalización de manuales o registros, por lo cual los colaboradores no saben de su existencia y no se los aplica en los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar los manuales de procedimientos completos y formalizarlos.

3.3.4 Análisis de reportes**3.3.4.1 Descripción del proceso**

El análisis de reportes consiste de dos partes, los reportes y las cartas de comentarios. Los reportes se tratan de formatos que los capitanes de los barcos deben llenar al inicio de cada día. Mediante estos reportes los barcos pueden informar si se presentó alguna novedad a lo largo del día con respecto a los pasajeros o si hay algún tipo de inconveniente que requiera apoyo.

En caso de que se presente algo que requiera ayuda urgente, el agente de operaciones tiene a su cargo un teléfono celular exclusivo para emergencias.

En cuanto a las cartas de comentarios, tanto guías como personal del barco deberán entregarlas a los clientes para que puedan emitir su opinión de acuerdo al tour y a los servicios ofrecidos. Las cartas de comentarios o encuestas deberán llegar a las oficinas en Quito al finalizar cada tour. Una vez recibidas, el agente de Operaciones debe analizar la información recibida y elaborar un reporte con los datos más importantes para gerencia. Además, debe realizar una tabulación de acuerdo a los parámetros establecidos y enviarla a *marketing* para que puedan identificar qué aspectos se pueden mejorar. El diagrama de flujo del proceso se encuentra en el Anexo 7.

3.3.4.2 Análisis de valor Agregado

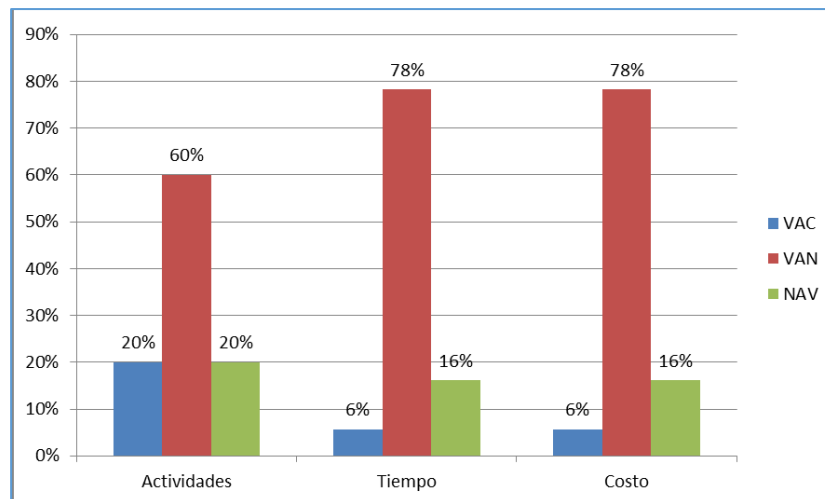
El análisis de reportes es el proceso más corto de Operaciones, sin embargo, es necesario para saber la opinión de los clientes. A pesar de que no tiene trato directo con el cliente, en este se ve reflejado todo el trabajo y la coordinación del tour. Por esta razón se puede observar en la Tabla 14 que la mayor parte de las actividades buscan generar valor al negocio. Es importante mencionar que el proceso tiene a su cargo el análisis de tours land y de los tours en barcos. En el Anexo 8 se encuentra el análisis completo del proceso.

Tabla 14: Análisis de Valor Agregado para Análisis de Reportes

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	2 act	1,9 hrs	\$ 15,29
VAN	6 act	26,2 hrs	\$ 210,65
NAV	2 act	5,4 hrs	\$ 43,29
Total	10 act	33,5 hrs	\$ 269,23

Por otro lado, están las actividades que agregan valor al cliente y las que no agregan valor. Como se puede ver en la Figura 10, se igualan en número, pero las que no agregan valor representan más para la empresa tanto en tiempos como en costos. El problema con el proceso es que para iniciarlo se debe esperar hasta que las personas en barco envíen los reportes y las cartas de comentarios.

Figura 10: Análisis de Valor agregado para Análisis de Reportes



3.3.4.3 Debilidades y oportunidades de mejora

Una de las fortalezas principales del proceso es que en este se reflejan el resto de procesos. Si todo se hizo correctamente y se gestionó de manera adecuada, el tiempo destinado a este proceso será menor, pues no habrán novedades que reportar ni problemas que escalar con gerencia.

Otra fortaleza es que la administración y gerencia se dio cuenta del tiempo que se perdía esperando por los reportes y cartas de comentarios, por lo que dentro de un barco ya se implementaron las cartas de comentarios en línea. En la Tabla 155 se puede ver el análisis de las debilidades y oportunidades de mejora del proceso

Tabla 15: Debilidades y oportunidades de Mejora de Análisis de Reportes**MÉTODO:**

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> El reporte por parte de barcos se dificulta por la falta de Internet constante. Las cartas de comentarios llegan a la oficina en Quito al finalizar el tour de manera física, después de recibirlas se debe tabular manualmente las respuestas. 	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar un informe al final del tour con todas las observaciones tanto buenas como malas y en caso de que se presenten novedades comentarlas de manera telefónica. Las cartas de comentarios se podrían realizar en línea para de esa forma obtener los resultados de forma inmediata y con resultados tabulados.

PERSONAS:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> El análisis de los reportes de barcos es diario quitando tiempo para otras actividades. 	<ul style="list-style-type: none"> Con un solo reporte al final del tour se podrá emplear el tiempo de revisión diaria en otros procesos.

SOFTWARE:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No se utiliza ningún software para manejar la información más fácilmente. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementar un sistema que les ayude a obtener los resultados de forma instantánea.

NORMATIVA:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> La falta de políticas y la ausencia de manuales a seguir ha dado lugar a que el proceso se ejecute de manera informal y sin control. 	<ul style="list-style-type: none"> Dejar por escrito el procedimiento para realizar la coordinación.

MEDICIÓN:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No se mide el desempeño de la gestión lo cual es importante para tomar decisiones sobre el proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar indicadores que demuestren la gestión que se está llevando a cabo.

DOCUMENTACIÓN:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No se ha realizado una formalización de manuales o registros, por lo cual los colaboradores no saben de su existencia y no se los aplica en los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar los manuales de procedimientos completos y formalizarlos.

3.3.5 Análisis de desempeño Operaciones

Actualmente los procesos de operaciones no se miden de ninguna forma, sin embargo parte del trabajo realizado se puede ver reflejado en los comentarios de los clientes al finalizar el tour.

Para que los *tours* se lleven a cabo de manera oportuna, el proceso de operaciones debe dotar de guías al tour oportunamente, se deben reservar todos los espacios aéreos, la información debe ser entregada oportunamente al resto de áreas involucradas, se brinda apoyo en caso de novedades.

Un análisis de las cartas de comentarios proporcionadas por los clientes al finalizar el tour servirá para tener una idea general de la percepción del tour y de la coordinación del mismo. Para esto se analizaran preguntas específicas del último semestre.

Durante el periodo de análisis hubo un promedio de 286 personas que respondieron las preguntas en las cartas de comentarios. En la Figura 11 se analiza la opinión de los clientes sobre la experiencia en general del tour. Como se puede observar el 89% de los clientes muestra una alta satisfacción, del promedio de 286 personas a penas 1 persona consideró la experiencia mala pero no por la falta de coordinación en el tour sino por la percepción de lugar.



Figura 11: Experiencia en General del Tour

Otro punto que se puede analizar para saber si el trabajo en operaciones se cumplió adecuadamente es una pregunta acerca del personal, ya que se incluye a los guías contratados por operaciones para el *tour*, además también es importante saber si el itinerario se cumplió de acuerdo a los despachos enviados por operaciones.

En la

se puede observar que la percepción de los clientes en relación a los parámetros fue excelente, sin embargo, también existen personas que no se sienten 100% satisfechas, especialmente con el cumplimiento del itinerario. El inconveniente se da por la falta de tiempo debido a demoras en otras actividades.

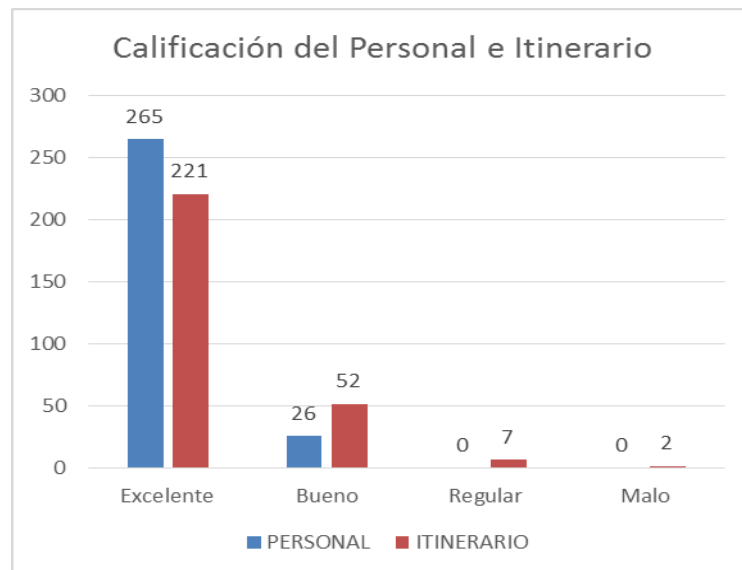


Figura 12: Calificación del Personal e Itinerarios

En general, se puede decir que la percepción de los *tours* por parte de los clientes ha sido buena y se ha mantenido así a lo largo de los meses a pesar de que al inicio del semestre era otra persona la encargada de los procesos de operaciones. Ventajosamente las demoras o esperas por autorizaciones en los diferentes procesos no se ven reflejadas en el resultado final, que es la satisfacción del cliente.

Por otro lado, durante una entrevista con la administración se explicó otro punto importante sobre el proceso. Considera que se debe medir el hecho de tener todos los listados de proveedores actualizados al menos en el primer trimestre de cada año para que los agentes de ventas puedan comenzar con las ventas. El administrador comentó que el listado para el año 2017 no fue actualizado de forma oportuna. Sin embargo, no hay evidencia suficiente para concluir si el resultado tardío fue debido al método o a la persona a cargo.

3.4 LOGÍSTICA

Logística se encarga que los *tours* en los barcos tengan todo lo necesario para realizarse. Su función principal es aprovisionar a los barcos con comida, bebidas,

insumos de limpieza, etc, antes de cada tour. También se encarga del mantenimiento, principalmente de partes pequeñas las cuales se gestionan desde las oficinas en Quito.

3.4.1 Abastecimiento

3.4.1.1 Descripción del proceso

Tras la venta de un paquete turístico, el área de operaciones se encarga de enviar la información a todas las partes involucradas. Una de las partes involucradas es Gestión de Barcos, que analiza todo lo que tienen y determinan las cosas que se necesitarán. Una vez determinado, gestión de barcos realiza la solicitud a logística y la persona a cargo debe revisar que lo solicitado este de acuerdo al número de pasajeros y comparar con solicitudes pasadas. Esta comparación se da especialmente en insumos de limpieza y en licores para verificar que no se esté pidiendo de más. Con la revisión de la solicitud, Logística informa a contabilidad sobre los gastos que realizará.

El siguiente paso es reservar un camión para el transporte de los insumos. El tamaño del camión dependerá de la cantidad de insumos que se necesiten enviar. Una vez que la compañía de

camiones haya confirmado se coordinaran horarios y fechas para el despacho de productos.

Para la compra de insumos se debe separar la solicitud en dos grupos principales, los insumos que se pueden pedir a proveedores y que se entregaran en la bodega de la Operadora de Turismo; y los insumos que requieren ser comprados directamente en un punto de venta.

Las compras que se realizan por pedidos, serán solicitadas a proveedores que han pasado por aprobaciones previas de la Operadora de Turismo. De esta forma, se enviará el pedido a los proveedores y estos enviarán la proforma con los precios y se acordará una fecha de entrega de los pedidos en bodega. Al llegar la fecha acordada el proveedor deberá llevar a la bodega los insumos junto con la factura. La persona encargada de Logística revisa que todo el pedido esté completo y en buen estado y hace entrega del comprobante de retenciones al proveedor. El último paso será empacar y membretar los insumos para cuando el camión esté listo. Cabe recalcar que la bodega esta adecuada con congeladores en caso de ser necesarios.

Cuando las compras son directas, la persona encargada de logística debe ir directamente al supermercado para realizar las compras. La fecha para hacer las compras directas debe ser acordada con la compañía de camiones previamente ya que gracias al acuerdo de servicios, el camión pasa recogiendo las compras por el supermercado, para después dirigirse a la bodega de la Operadora de Turismo. También se debe realizar una solicitud de efectivo o de un cheque para las compras a contabilidad. Una vez en el supermercado, se debe separar las compras en víveres, limpieza e insumos para barco.

Al tener todas las compras listas se debe pagar con el dinero proporcionado guardando siempre la factura como respaldo y, En el caso de pagar con cheque, se debe tomar una foto del cheque para respaldar lo consumido. La razón para hacer las compras en el supermercado, es que después de pagar, los empleados ayudan al encargado de logística a separar, empacar y cargar en el camión las compras para ir a la bodega.

Al llegar a bodega, se deben cargar todas las cosas en el camión preparando la guía de remisión. En la guía se especifica cuantos paquetes se están enviando, esta guía debe ser entregada a la persona que recibe las cosas en el barco. También se envía en

un correo electrónico el acta de entrega con las especificaciones del envío, aquí se detallará cuanto se está enviando de cada cosa y que va en cada paquete. Se debe tener especial cuidado con las cosas que pueden ser inventariadas como las botellas de licor.

Al final se debe hacer un reporte para contabilidad incluyendo todos los gastos realizados tras verificar que las facturas estén en concordancia con las proformas, se las enviará a contabilidad para que realicen el pago. El diagrama de flujo correspondiente al proceso se puede encontrar en el Anexo 9.

3.4.1.2 Análisis de valor Agregado

El proceso de abastecimiento es uno de los más importantes para la empresa, ya que si la carga de insumos no llega a barcos al menos un día antes, no se puede comenzar el tour. En el Anexo 10 se encuentra el análisis de valor agregado completo del proceso donde se detalla cada actividad y su carga en tiempo y costos.

En la Tabla 16 se puede observar que las actividades menos numerosas son las que agregan valor al cliente, sin embargo, son una de las más altas en costos y tiempos. Estas actividades hacen referencia al momento en que la persona a cargo realiza todas las compras y las selecciona detenidamente a fin de cumplir con todos los requisitos del cliente especialmente en cuanto a alimentos.

Tabla 16: Análisis de Valor agregado Abastecimiento

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	5 act	28,8 hrs	\$ 231,52
VAN	12 act	37,8 hrs	\$ 272,66
NAV	7 act	9,7 hrs	\$ 78,10
Total	24 act	76,4 hrs	\$ 582,28

En la Figura 13 se puede observar que las VAC y VAN son las más representativas. Al ser un proceso que involucra compras, facturación, relación con proveedores, la mayor parte de las actividades ayudan al Negocio. Sin embargo, se puede ver que las NAV persisten ya que para realizar las compras es necesaria la previa autorización de gerencia para el desembolso de dinero. A pesar de que superan en número a las VAC, el costo y el tiempo no son tan significativo.

Cabe mencionar que el proceso está a cargo de una única persona. Sin embargo, para la carga de todos los insumos antes

de ser despachados a la Amazonía, se recibe la ayuda de un mensajero. La ayuda se brinda por el tipo de actividad mas no por la carga de trabajo, que representa 54%, dejando al agente de logística tiempo para realizar otras actividades. La ayuda por parte del mensajero es ocasional dependiendo si se cruza o no con las actividades propias del mensajero.

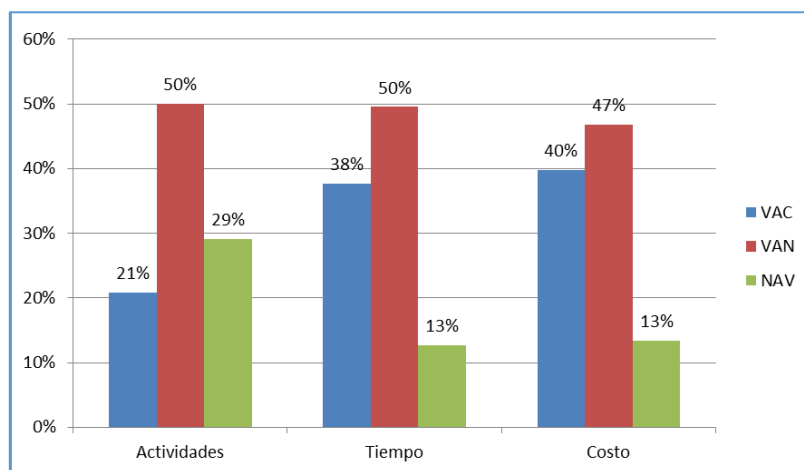


Figura 13: Análisis de Valor Agregado Abastecimiento

3.4.1.3 Debilidades y oportunidades de mejora del proceso

Una de las principales fortalezas del proceso es el hecho de contar con acuerdos de servicios con los proveedores, tanto con el transporte, como con el supermercado. Gracias a los acuerdos el proceso puede fluir mejor ya que los camiones saben exactamente donde deben estar y como deben ayudar. El

supermercado brinda la ayuda necesaria para empacar las cosas y poderlas cargar directamente al camión.

Tabla 17: Debilidades y oportunidades de mejora Abastecimiento

MÉTODO:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • No existe ningún formato para la solicitud de insumos y el pedido se realiza de forma desordenada. • No siempre coinciden los pedidos por lo cual es necesario contratar varias veces el camión para la movilización de los insumos. • Existen diferentes proveedores ubicados en diferentes lugares. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un formato para que las personas en barcos puedan llenar de acuerdo a lo que necesite. En el formato incluir un espacio para incluir cantidades, tipo, peso. • Establecer fechas de pedido especialmente para las cosas no perecibles como los insumos de limpieza. • Obtener acuerdos de servicios para coincidir con fechas de entrega siempre en la bodega.

PERSONAS:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> • Cuando se trata de compras directas el trabajo de la persona puede resultar pesado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Designar una persona que brinde apoyo cuando se tratan de compras directas.

INFRAESTRUCTURA:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con una bodega para almacenaje de los insumos en la Amazonía por lo cual las cosas deben llegar justo antes del inicio de un nuevo tour 	<p>El gobierno ofreció construir un puerto en El Coca, si se diera la oportunidad la empresa podría aprovechar para tener una bodega</p>

NORMATIVA:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> La falta de políticas y la ausencia de manuales a seguir ha dado lugar a que el proceso se ejecute de manera informal y sin control 	<ul style="list-style-type: none"> Dejar por escrito el procedimiento para realizar la coordinación.

MEDICIÓN:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Actualmente no existe una forma de saber cuál es el desempeño de proceso por lo cual no se puede saber si el método está funcionando o no 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar indicadores que demuestren la gestión que se está llevando a cabo.

DOCUMENTACIÓN:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No se ha realizado una formalización de manuales o registros, por lo cual los colaboradores no saben de su existencia y no se los aplica en los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar los manuales de procedimientos completos y formalizarlos.

3.4.2 Mantenimiento

3.4.2.1 Descripción del proceso

Para mantenimiento la empresa cuenta únicamente con un proveedor fijo para aceites y lubricantes. El proceso inicia con una solicitud por parte de Barcos para realizar el mantenimiento del barco o de alguna pieza del barco. Estas piezas normalmente son enviadas en el mismo camión que hace la entrega de insumos al barco. De acuerdo a la pieza, la persona encargada de logística debe buscar proveedores, solicitar cotizaciones, analizar las mejores opciones y pasar las opciones gerencia para que apruebe al proveedor que más convenga a la empresa. Una vez aprobado el proveedor, logística debe enviar la cotización a contabilidad para pedir la preparación del pago. A continuación, debe hacer el pedido y esperar a que el proveedor envíe la factura y que contabilidad realice el pago. Cuando el pago ha sido realizado, el proveedor enviará el producto y se lo llevará a la bodega.

En el caso del proveedor fijo, no es necesario hacer el pago por adelantado. El encargado de logística realizará el pedido y el

proveedor hará la entrega del mismo junto con la factura que será entregada después a contabilidad para su pago.

Al igual que con los insumos, se contratará un camión para el transporte de las piezas. Logística se encarga de que todo lo solicitado esté en el camión y de preparar la guía de remisión para el barco. Después realizará los reportes de todo lo que se compró y se envió en el camión. Estos reportes se entregaran tanto a Barcos como a contabilidad. El diagrama de flujo correspondiente al proceso se encuentra en el Anexo 11.

3.4.2.2 Análisis de valor Agregado

El proceso de mantenimiento no tiene relación alguna con el cliente externo o con el turista, por lo cual dentro del proceso de mantenimiento se ha considerado al cliente de otros procesos para su análisis. En Tabla 18 se puede observar que son pocas VAC, ya que el único cliente del proceso es gestión de barcos. Sin embargo, podemos observar que las actividades que no agregan valor y las que agregan valor al negocio casi se igualan en número. Esto se debe a la falta de proveedores

fijos para el proceso y a la necesidad repetitiva de buscar nuevos proveedores, esperas por cotizaciones, lograr autorizaciones de gerencia para trabajar con el proveedor, solicitar pagos por adelantado a contabilidad, etc. El detalle del proceso se puede encontrar en el Anexo 12.

Tabla 18: Análisis de Valor Agregado - Mantenimiento

	Actividades	Tiempo	Costo
VAC	3 act	1,3 hrs	\$ 10,04
VAN	7 act	33,4 hrs	\$ 268,11
NAV	9 act	7,5 hrs	\$ 43,78
Total	19 act	42,1 hrs	\$ 321,94

En cuanto al 37% de actividades que agregan valor al negocio, que se pueden observar en la **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**, se incluyó al trabajo que se realiza con el único proveedor fijo de la empresa, ya que fluye de forma rápida y produce ahorros para la empresa tanto en tiempo como en costos. El objetivo es lograr que el 47% de NAV se reduzca de forma significativa con el mínimo de

autorizaciones y el mínimo de tiempo utilizado en buscar nuevos proveedores.

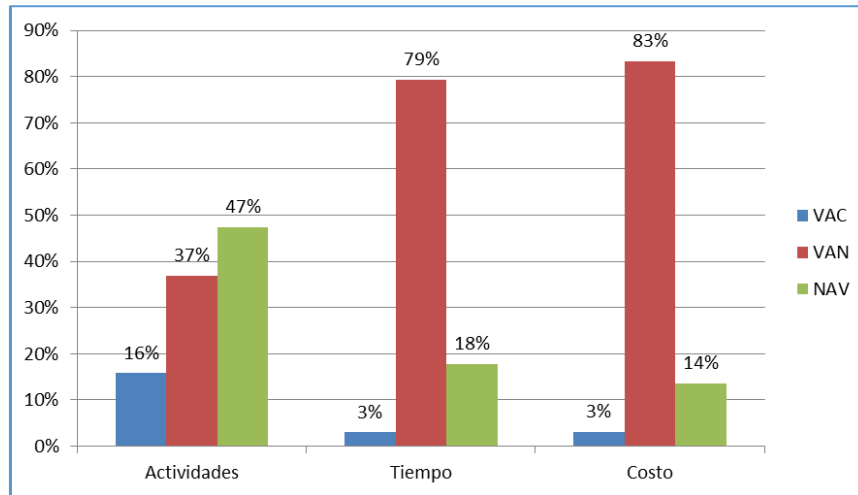


Figura 14: Análisis de Valor Agregado Mantenimiento

3.4.2.3 Debilidades y oportunidades de mejora

La fortaleza principal es que la persona a cargo del proceso tiene conocimiento y experiencia sobre barcos lo cual le facilita al momento de buscar proveedores y de brindar apoyo en la logística de barcos.

Otro aspecto a favor del proceso, es que dentro del barco existe un jefe de mantenimiento que puede brindar ayuda inmediata

en caso de que algo sucediera. También, en la mayoría de insumos se cuenta con un duplicado para emergencias.

En la

Tabla 19 se detallan las debilidades y oportunidades de mejora del proceso. Al igual que en el proceso de abastecimiento, el hecho de que se construya un puerto en El Coca, para tener una bodega favorecería mucho al proceso ya que el almacenaje de piezas de emergencia sería más factible.

Tabla 19: Debilidades y Oportunidades de Mejora Mantenimiento

MÉTODO:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> El mantenimiento se realiza únicamente cuando desde barco notifican la necesidad de hacerlo. Únicamente cuentan con un proveedor para las partes de barcos 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer lapsos para realizar mantenimientos preventivos de acuerdo a históricos. Realizar una evaluación de posibles proveedores y definir con cuales se trabajará procurando establecer acuerdos de servicios.

NORMATIVA:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> La falta de políticas y la ausencia de manuales a seguir ha dado lugar a que el proceso se ejecute de manera informal y sin control. 	<ul style="list-style-type: none"> Dejar por escrito el procedimiento para realizar la coordinación.

MEDICIÓN:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> Actualmente no existe una forma de saber cuál es el desempeño de proceso por lo cual no se puede saber si el método está funcionando o no 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar indicadores que demuestren la gestión que se está llevando a cabo. (mantenimientos planificados/mantenimientos llevados a cabo)

DOCUMENTACIÓN:

Debilidades	Oportunidades de Mejora
<ul style="list-style-type: none"> No se llevan registros de los mantenimientos que se han realizado, y los manuales no han sido socializados para su uso. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborar los manuales de procedimientos completos y formalizarlos.

3.4.3 Análisis de desempeño Logística

Para el análisis de desempeño del área de logística se tomará en cuenta la opinión del cliente en aspectos como la comida y la limpieza del barco pues son aspectos que están vinculados directamente con la gestión de logística y las actividades que se realizaron para lograr ofrecer un buen servicio.

La **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.** muestra las respuestas de los clientes en relación a los dos aspectos: limpieza y comida. Como se puede observar la percepción de ambos factores es

excelente. Cabe mencionar que también existen clientes con percepciones no tan buenas. Estas percepciones se pueden dar por varios motivos, como la antigüedad del barco.

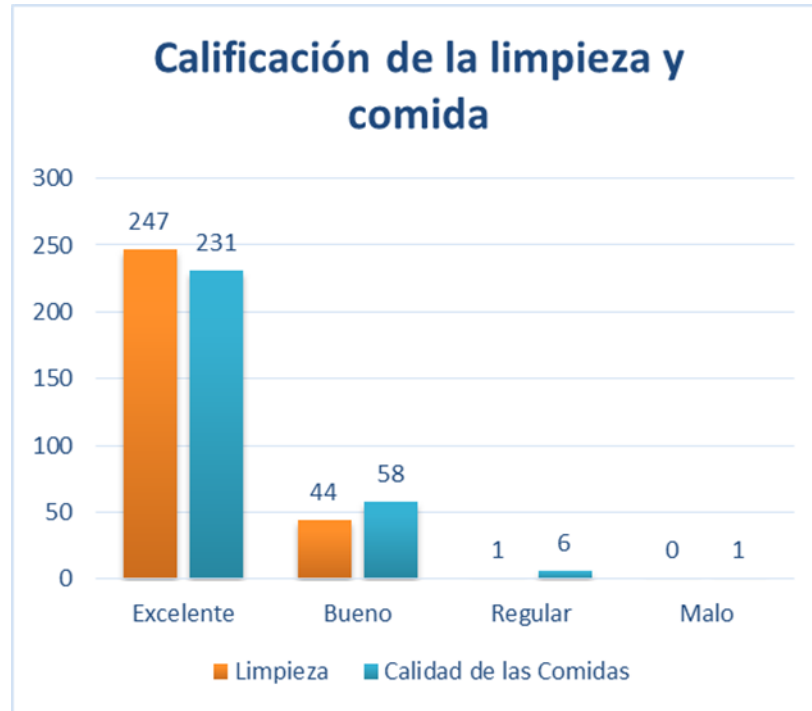


Figura 15: Calificación de la limpieza y comida durante el Tour.

En cuanto a las quejas acerca de la comida, nunca han sido relacionadas con la gestión, es decir, que si el cliente especificó al adquirir el *tour* que era vegetariano, nunca hubo caso de confusión o error en la comida.

Sin embargo, al igual que en operaciones, las demoras en el proceso no han afectado a la satisfacción del cliente, pero si en la presión para cumplir con todo antes de iniciar cada tour.

En cuanto a los procesos relacionados con mantenimiento. Es difícil realizar un análisis debido a la falta de históricos y de información precisa. Sin embargo, se puede decir que se realiza un mantenimiento general al barco cada año aproximadamente y los mantenimientos específicos a las partes se dan cuando se presenta algún problema. AL momento de presentarse el problema, se decide de acuerdo al daño si reparar la parte o si comprar una nueva. Hasta la fecha no ha sido necesario detener las operaciones de los barcos por falta de mantenimiento o por problemas en las piezas y durante los cruceros nunca se ha presentado ningún problema que pudiera causar una mala imagen de la empresa.

4. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Tras analizar cada proceso con sus respectivas actividades, el presente capítulo tiene como objetivo realizar un rediseño de los procesos de Operaciones y Logística. La propuesta se realizará con el fin de optimizar el tiempo y los recursos que actualmente se utilizan para la ejecución dichos procesos.

4.1 DEFINIR PROCESOS

En la Tabla 2020 se puede ver una breve descripción de la situación actual y el resultado después de la propuesta de mejora, con el objetivo de mostrar el impacto que las mejoras pueden representar para la empresa.

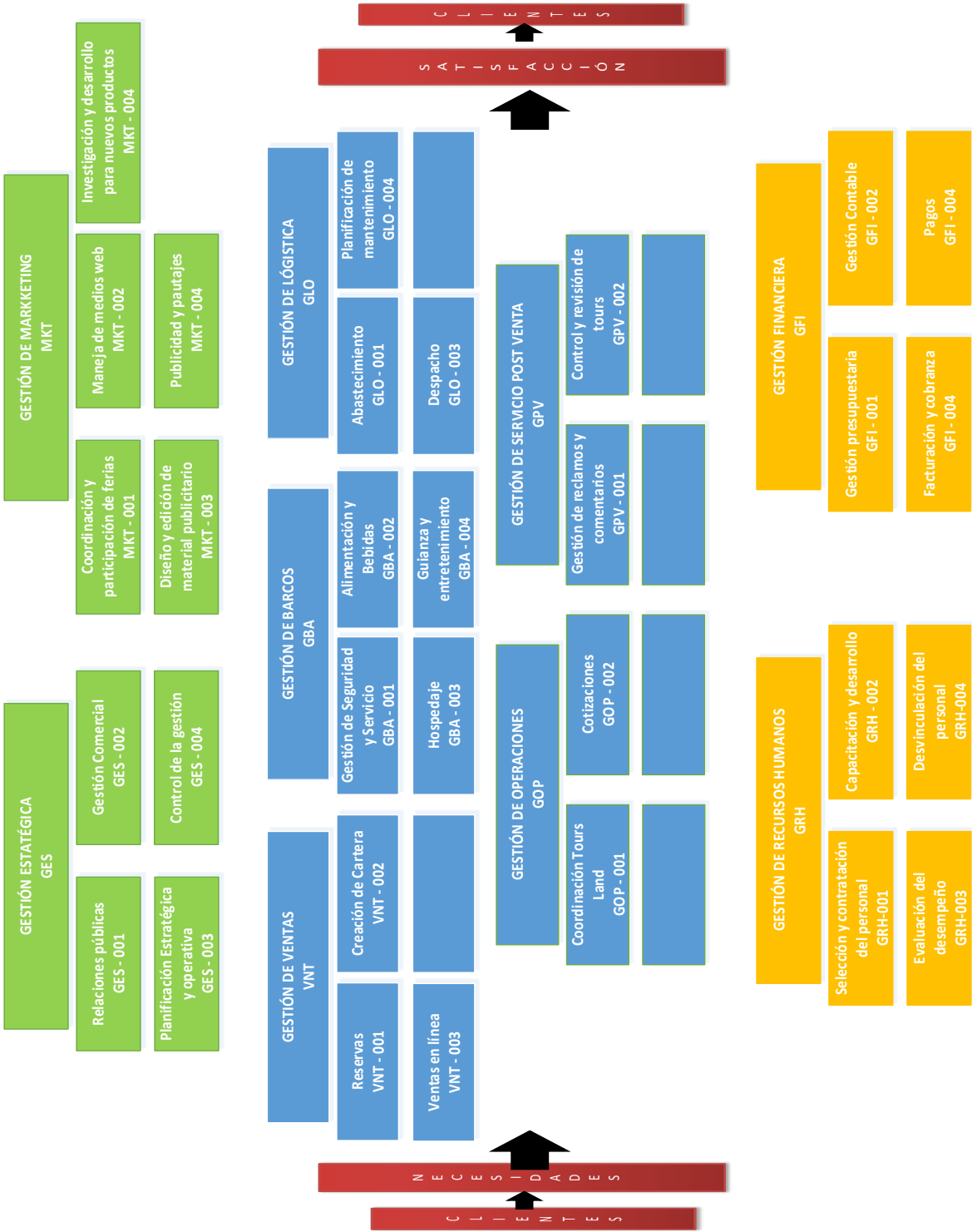
Tabla 20: Mejoras por procesos

Proceso	Antes	Después	Observación
Coordinación Tours Land	18 actividades	14 actividades	Se eliminaron las actividades que no agregan valor y se las reemplazo por actividades que buscan mejorar el servicio
	Autorizaciones y verificaciones de gerencia	Solicitudes con respaldos	Se eliminaron las aprobaciones de gerencia en actividades rutinarias

Proceso	Antes	Después	Observación
Gestión de barcos	13 actividades	9 actividades	Se eliminaron la mayoría de NAV y se las reemplazaron por actividades que si generen valor
	Elaboración de reportes y preparación de información	Generación automática de información mediante un ERP	Se economiza el tiempo para destinarlo a actividades más importantes
Reserva de espacios aéreos	16 actividades	12 actividades	Optimización de tiempo con eliminación de actividades y reprocesos
	Autorizaciones y esperas	Eliminación de autorización	Mayor agilidad en el proceso
	Reservas con números grandes	Implementación de análisis de presupuestos	Reducción de reprocesos
Revisión de reportes	10 actividades	9 actividades	Reemplazo de NAV con actividades que garanticen mejoras en el siguiente tour
	Cartas de comentarios (encuestas físicas)	Encuestas en línea	Eliminación de tiempo para tabulación permitiendo mayor tiempo de análisis
	Revisión diaria	Revisión al finalizar cada tour	Disminución de frecuencia
Abastecimiento	24 actividades	14 actividades	Las actividades que no agregaban valor fueron reemplazadas por otras que buscan asegurar la calidad.
	Aprobaciones y esperas	Menos tiempo para esperas	Confianza en el empleado para manejo de dinero
	Falta de formatos y registros	Implementación de formatos	Para solicitudes y manejo de inventario
Mantenimiento	18 actividades	13 actividades	Manejo de proveedores calificados y mantenimiento preventivo
	Enfoque correctivo	Enfoque preventivo	Implementación de indicadores

4.2 MAPA DE PROCESOS

Figura 16: Mapa de procesos propuesto



4.3 DESCRIPCIÓN DE LAS MEJORAS

A continuación, se describirán tanto las mejoras generales que se busca implementar en los procesos de Operaciones y Logística, como las mejoras específicas de cada subproceso. Además, dentro de los anexos se encuentra el manual de procedimientos en el cual se definen políticas, responsables, indicadores y flujogramas

4.3.1 Mejoras generales

Después de analizar los diferentes procesos, se ha podido determinar que una de las principales debilidades es la falta de un sistema de información gerencial que pueda ayudar a la empresa a agrupar la información en un solo lugar seguro y que permita el acceso únicamente a quien la necesite. Si bien es cierto, la inversión sería fuerte pero ayudaría a la empresa a disminuir el tiempo que se pierde en actividades manuales y destinarlo a actividades que generen valor ya sea para el negocio o para el cliente.

Por otro lado, también se observó que muchas de las cosas necesitan tener autorización de gerencia previamente para ejecutarse. Por lo que

se pierde tiempo en actividades rutinarias hasta obtener la autorización de gerencia. Además de producir retrasos, podría causar cierto malestar en los empleados pues no se les permite tomar decisiones sobre actividades que hacen a diario. Lo que se sugiere es empoderar a los empleados a tomar decisiones en las actividades rutinarias de sus procesos y escalar con gerencia los casos específicos, de esta manera, las actividades podrán fluir con mayor velocidad.

Además, se detectó que la empresa no maneja indicadores que ayuden a evaluar la gestión que realizan sus colaboradores para el cumplimiento de sus procesos. Por esta razón, se plantean indicadores que ayudarán a la administración a medir la eficiencia y eficacia de la gestión y a tomar decisiones sobre posibles problemas que se puedan presentar en los procesos, encontrando la causa raíz del problema y eliminándola.

4.3.2 Mejoras de Coordinación Tours Land

Para el proceso se eliminaron varias actividades y se las reemplazó con otras que añadan valor. Ya que como propuesta principal se sugirió la implementación de un ERP, se eliminaron todas las actividades que representaran manejar información manualmente pues esto se gestionaría automáticamente por el sistema.

Al eliminar estas actividades, la persona a cargo de operaciones tendrá tiempo para otras actividades. Así, se propone destinar este tiempo a la actualización de bases de datos de proveedores. Si bien es cierto, para esta actividad se requiere más tiempo, pero al final ayudará a la empresa a tener una base de datos donde se incluyan nuevos lugares, nuevos restaurantes e incluso tarifas diferenciales por fechas especiales a fin de ofrecer más opciones a sus clientes.

Además, se incluyen políticas e indicadores que ayudarán a la administración a medir la gestión del agente de operaciones. En la actualidad únicamente se valida el cumplimiento las actividades, sin embargo, se proponen políticas que ayudarán a establecer tiempos y poder medir no solo el cumplimiento si no también la eficiencia y eficacia de la gestión.

Tabla 21: AVA Situación Actual vs Situación Propuesta

	Actividades		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
VAC	4 act	6 act	18,8 hrs	15,0 hrs	\$ 73,24	\$ 58,65
VAN	8 act	7 act	11,0 hrs	8,1 hrs	\$ 42,86	\$ 31,58
NVA	6 act	1 act	4,6 hrs	1,0 hrs	\$ 9,77	\$ -
Total	18 act	14 act	34,3 hrs	24,1 hrs	\$ 125,87	\$ 90,22

En la Tabla 21 se encuentra el análisis de valor agregado tanto de la situación actual como de la situación propuesta. La tabla permite hacer una comparación de los resultados por actividades, tiempo, costos y de acuerdo al tipo de actividad. Como se puede observar, para la

situación propuesta hay una disminución significativa en todos los factores, lo cual representará un ahorro para la empresa. Se puede ver también que el objetivo de disminuir las NVA se puede cumplir siguiendo el plan propuesto. El análisis completo se podrá encontrar en el Anexo 14.

4.3.3 Mejoras de Gestión Barcos

El proceso para gestión de barcos es similar al proceso para gestionar los *tours*. En este proceso, operaciones se convierte en el vínculo entre varios departamentos, por lo cual, el principal problema es el manejo de la información. En generar y modificar la información, la persona de operaciones utiliza alrededor de una hora por cada tour. Al implementar un sistema de información gerencial el tiempo disminuiría notablemente a fin de emplearlo en actividades que requieren mayor atención.

El proceso no incluye autorizaciones de gerencia, ya que no se contemplan actividades que requieran desembolso de dinero. Sin embargo, existen retrasos en la espera del *file* que envía ventas. Como ya se mencionó, esta espera podría ser fácilmente eliminada mediante el uso de un ERP que maneje oportunamente la información.

Parte de las actividades del agente de logística, es el preparar las identificaciones para los pasajeros, por lo cual se sugiere implementar un proveedor que pueda entregar a la Agencia Operadora de Turismo *tags* que permitan tener un identificativo de la empresa a los clientes.

A simple vista el proceso no está causando problemas, pero no se lo puede decir a ciencia cierta ya que la falta de indicadores ha dado lugar a que la gestión se realice sin ningún tipo de verificación o evaluación. Por esta razón, se propone el uso de indicadores que no solo ayudarán a medir la eficiencia y eficacia con que se hacen las cosas, sino que también permitirán retar a la persona a cargo de operaciones a hacerlo más rápido y mejor.

Tabla 22: AVA Situación actual vs Situación Propuesta

	Actividades		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
VAC	3 act	3 act	17,4 hrs	13,2 hrs	\$ 95,74	72,8 hrs
VAN	5 act	5 act	16,9 hrs	13,5 hrs	\$ 92,98	74,3 hrs
NVA	5 act	0 act	9,4 hrs	0,0 hrs	\$ 44,04	0,0 hrs
Total	13 act	8 act	43,6 hrs	27 act	\$ 232,77	147 act

En la tabla 22 se pueden observar los resultados para comparar la situación actual con la propuesta. Mediante la propuesta de mejora se logra eliminar las cinco NAV del proceso, reduciendo tiempo y costos. Además, se puede ver que aunque no se eliminaron las VAC y VAN el tiempo y los costos se redujeron en un 9%.

4.3.4 Reserva de espacios aéreos.

Se detectó como principal problema que se deben hacer varios ajustes a la reserva anual de espacios aéreos. Se plantea que los ajustes serían menores si la reserva inicial de espacios se basara en un presupuesto de ventas. Al conversar con la administración, se descubrió que sí existe un presupuesto de ventas anuales pero al comparar presupuestos anteriores con la realidad de la empresa se puede ver que la diferencia es amplia pues las ventas son muy variables. Aunque el presupuesto no siempre se acerca a la realidad, existen varios meses que coinciden, por lo cual se puede decir que el basarse en un presupuesto ayudaría a disminuir los ajustes que se realizan anualmente.

Otro de los problemas es esperar por las aprobaciones de gerencia para la emisión de boletos destinados a tripulantes y gente de staff. Una forma de ayudar a evitar este problema, es tener un listado actualizado con todos los tripulantes y staff, así como las condiciones de vuelo, es decir, definir claramente quienes tienen y quienes no tienen derecho a los pasajes con descuento. Al tenerlo definido, no sería necesario esperar por las confirmaciones y autorizaciones de gerencia.

Tabla 23: AVA Situación Actual vs Situación Propuesta

	Actividades		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
VAC	3 act	5 act	6,6 hrs	26,4 hrs	\$ 52,89	\$ 165,28
VAN	8 act	7 act	28,2 hrs	12,1 hrs	\$ 226,50	\$ 75,85
NAV	5 act	0 act	4,2 hrs	0,0 hrs	\$ 13,95	\$ -
Total	16 act	12 act	39,0 hrs	38,6 hrs	\$ 293,33	\$ 241,12

La tabla 23 nos muestra que mediante la propuesta de mejora, la empresa será capaz de eliminar las NAV que actualmente forman parte de su proceso. Se puede ver que el tiempo empleado es similar, pero se debe tomar en cuenta que se agregaron VAC, teniendo esto presente, se puede decir que la propuesta también ayudará a la Agencia Operadora de Turismo a optimizar el tiempo y costo de sus procesos. El análisis completo se encuentra en el Anexo 16

4.3.5 Análisis de reportes

Para el análisis de reportes existen dos problemas principales que se encuentran relacionados con el hecho de tener que recibir reportes diarios por parte de barcos. El primer problema es la falta de conexión constante a Internet por la zona en que navegan los barcos y el segundo es revisar reportes diarios consume mucho tiempo de la persona a cargo. Como solución a estos problemas, se ha considerado que es mejor recibir un único reporte al finalizar el *tour*. De esta forma las

personas de barcos se evitan problemas por la conexión de internet y tanto el capitán, como el agente de operaciones podrán disponer de ese tiempo para otras actividades. Teniendo en cuenta que se pueden presentar novedades, será necesario que se comuniquen lo más pronto posible telefónicamente pues es más fácil y rápido acceder a este tipo de comunicación. Las novedades deben ser escaladas con gerencia en caso de ser necesario.

En cuanto a las cartas de comentarios o encuestas se recomienda hacerlas en línea al finalizar el *tour*. Para poder tabular se necesitan los resultados físicos, es decir, requiere una espera de al menos 5 días desde que el tour termina hasta que las cartas de comentarios llegan a oficina central en Quito. Por otro lado, realizar la tabulación de forma manual toma mucho más tiempo que generar un reporte automático mediante una herramienta para realizar encuestas.

El proceso no requiere indicadores complejos pues lo único necesario es saber si se está cumpliendo a cabalidad el proceso, es decir, si se están revisando todos los informes oportunamente. Sin embargo, se han establecido políticas que ayudarán a llevar de manera más ordenada y estructurada el proceso.

Tabla 24: AVA Situación Actual vs Situación Propuesta

	Actividades		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
VAC	2 act	2 act	1,9 hrs	0,4 hrs	\$ 15,29	\$ 2,60
VAN	6 act	7 act	26,2 hrs	7,5 hrs	\$ 210,65	\$ 47,05
NAV	2 act	0 act	5,4 hrs	0,0 hrs	\$ 43,29	\$ -
Total	10 act	9 act	33,5 hrs	7,9 hrs	\$ 269,23	\$ 49,65

Mediante la tabla 24 se puede realizar una comparación del proceso actual y del proceso propuesto. Una vez eliminadas las esperas y demoras, el proceso quedaría libre de NAVs optimizando tiempo y costos. Además, gracias a la automatización de procesos, se podría lograr una reducción del 20% en tiempo y costos a pesar de que el número de actividades sea similar. El análisis de la situación propuesta se puede encontrar en el Anexo 20

4.3.6 Abastecimiento

Para el proceso de abastecimiento lo primero que se sugiere es utilizar formatos para las solicitudes desde barcos donde se especifique el producto, el tipo, la cantidad y detalles que ayuden a que las compras resulten más fáciles. También se sugiere utilizar un formato para poder llevar el inventario de cosas no perecibles como los licores o los insumos de limpieza a fin de contar con un control de cuándo y cuánto se pide.

Otra cosa importante es establecer fechas de envíos a fin de evitar gastos por la contratación constante de camiones para el envío de

insumos. Si bien es cierto con alimentos no es recomendable, pero sí se puede aplicar a los insumos de limpieza o insumos para barcos procurando que, en su mayoría, coincida con el envío de alimentos, evitando así viajes innecesarios.

El proceso cuenta con dos esperas significativas, la primera es para obtener la información por parte de operaciones al validar los insumos que se están solicitando desde barcos y cualquier pedido especial por parte del cliente. Esta espera puede ser fácilmente eliminada gracias al ERP que automáticamente replicará la información para el encargado de logística en vez de esperar que los otros departamentos envíen la información.

La segunda espera se da cuando gerencia y contabilidad aprueban el envío de un cheque en blanco para realizar las compras directas. Al ser un proceso rutinario y al contar con la factura del supermercado como respaldo, esta espera se vuelve innecesaria e incluso puede provocar en la persona a cargo de logística una percepción de desconfianza por parte de la empresa. Al emplear la factura como respaldo del desembolso, la persona de logística puede hacer las compras sin esperar 20 minutos aproximadamente que podrían ser empleados en realizar las compras más a detalle a fin de evitar errores.

En cuanto al problema de infraestructura, la solución no está plenamente en manos de la empresa. Si el gobierno cumple con la oferta de construir un muelle o un puerto en Lago Agrio, la empresa fácilmente podría adquirir una bodega con refrigeración para almacenar los productos sin la tensión de tener que coordinar con las balsas que llevan los productos hasta los barcos. Pero mientras esto no suceda, la única forma de realizarlo es como se realiza actualmente.

Es importante que para el proceso se considere una evaluación de proveedores. La implementación podría funcionar empezando con los insumos de limpieza y de hotelería a fin de comprar los productos al proveedor que mejores condiciones ofrezca tanto en precios, calidad y tiempos de entrega. En cuanto a las compras directas se podría buscar opciones adicionales buscando acuerdos de servicio similares a los actuales. Si bien es cierto, los costos de transporte podrían ser mayores, pero la reducción en costos de compras podría reducir significativamente al analizar qué productos se ofrecen a mejores precios.

Al igual que los procesos de Operaciones, el proceso carece de políticas o de registros que permitan a la empresa llevar un óptimo control del trabajo que se realiza, para lo cual, se establecen siete políticas sencillas.

Tabla 25: AVA Situación actual v Situación Propuesta

	Actividades		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
VAC	3 act	2 act	19,4 hrs	4,3 hrs	\$ 156,20	\$ 27,13
VAN	14 act	13 act	47,2 hrs	9,5 hrs	\$ 347,98	\$ 59,38
NVA	7 act	0 act	9,7 hrs	0,0 hrs	\$ 78,10	\$ -
Total	24 act	15 act	76,4 hrs	13,8 hrs	\$ 582,28	\$ 86,50

El contenido de la tabla 25 permite realizar una comparación del proceso actual con la propuesta. Es importante mencionar que aunque el número de actividades es menor, no se debe únicamente a eliminación de actividades, sino también a que el proceso fue rediseñado completamente a fin de optimizar recursos y obtener mejores resultados. El proceso se centra principalmente en actividades que le agreguen valor al negocio mediante la selección de proveedores con las mejores condiciones. Mediante la implementación de la propuesta no solo disminuirán los costos de realizar el proceso, sino también los gastos para la compra de insumos. El análisis completo se encuentra en el Anexo 22.

4.3.7 Mantenimiento

Uno de los principales problemas detectados en el proceso de mantenimiento, es que no se cuentan con proveedores calificados y aceptados por la empresa. No tener proveedores fijos para el proceso

representa para la empresa un uso mayor de tiempo, ya que se deben realizar cotizaciones, comparar tarifas, esperar autorizaciones. Incluso tiene efecto en plazos de pago pues se debe pagar por adelantado. Actualmente, la empresa trabaja con un único proveedor con el cual el proceso fluye sin demoras. La propuesta de mejora involucra calificar a proveedores para poder empezar a trabajar con ellos directamente evitando tantos pasos hasta adquirir el producto.

Otro problema que se detectó, es que por ser mantenimiento únicamente de piezas o partes del barco no se tiene contemplado un mantenimiento preventivo. Únicamente se reciben solicitudes del barco cuando existe algún problema. Si bien es cierto, realizar un mantenimiento preventivo de cada pieza podría resultar costoso, se podría procurar recibir informes mensuales sobre el estado del barco para poder detectar a tiempo el mal funcionamiento de alguna pieza. En el caso de ser piezas esenciales para la operación del barco, resultaría oportuno tener en la bodega de Quito una reserva o un extra de la pieza para poder atender con mayor velocidad el requerimiento evitando que los barcos tengan que parar sus operaciones.

Además, se implementaron indicadores que ayudaran a medir la gestión preventiva en comparación con la gestión correctiva a fin de evidenciar si se está reduciendo el mantenimiento preventivo. El establecer políticas ayudara a que la medición de la gestión sea más fácil.

Tabla 26: AVA Situación Actual vs Situación Propuesta

	Actividades		Tiempo		Costo	
	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta	Actual	Propuesta
VAC	0 act	0 act	0,0 hrs	0,0 hrs	\$ -	\$ -
VAN	10 act	13 act	34,6 hrs	2,9 hrs	\$ 278,15	\$ 18,06
NAV	9 act	0 act	7,5 hrs	0,0 hrs	\$ 43,78	\$ 0,00
Total	19 act	13 act	42,1 hrs	2,9 hrs	\$ 321,94	\$ 18,06

Como se puede observar en la tabla 26, el proceso de mantenimiento es el que tiene las reducciones más significativas. Es importante mencionar que el proceso únicamente toma en cuenta la gestión que se realiza desde las oficinas de la Agencia Operadora de Turismo. La razón para que los resultados disminuyeran tan significativamente es el cambio de mantenimientos correctivos por preventivos. Además, se propone contar únicamente con proveedores previamente calificados y aceptados por la empresa. Con estas dos mejoras el proceso fluye de manera más simple y rápida, los costos disminuyen pues no hay envíos de emergencia y el proveedor a trabajar ha sido elegido en base a criterios específicos como el costo. El análisis completo se puede encontrar en el Anexo 24.

5. PLAN DE IMPLEMENTACION

En el presente capítulo se establecen los objetivos de implementar los procesos mejorados en la Agencia Operadora de Turismo. Además, se hablará de los beneficios de su implementación, un estimado de cuánto podría costarle a la empresa y de cuanto tardaría en implementar los cambios propuestos.

5.1 OBJETIVOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN POR PROCESOS

Después de las observaciones y de las entrevistas realizadas dentro de la empresa, se ha podido determinar que la empresa tiene varias debilidades que nunca fueron detectadas, por lo cual se propone implementar la gestión por procesos y la implementación de las propuestas de mejora para las áreas críticas.

Los objetivos que la propuesta de mejora busca alcanzar son:

- Reducir el tiempo que se emplea para actividades que no generan valor y esperas. Actualmente, dentro de todos los procesos se destina una buena proporción del tiempo a este tipo de actividades.
- Eliminar los costos por reprocesos o por procesos no efectuados a tiempo, como lo es la reserva de espacios aéreos.
- Disminuir los costos generados por el departamento de logística.
- Mejorar el flujo de información y seguridad de la misma.

5.2 RIESGOS Y ESTRATEGIAS DE LA IMPLEMENTACIÓN

Todo proyecto tiene sus beneficios y riesgos al momento de implementar un nuevo plan. Por esta razón se ha realizado un análisis de los posibles riesgos que se pueden presentar antes y durante el proceso, además de estrategias que pueden ayudar a combatir estos posibles riesgos.

Tabla 27: Análisis de riesgos y estrategias

RIESGOS	ESTRATEGIAS
Resistencia al cambio	Realizar una adecuada socialización de los cambios planificados y un programa de capacitación para el manejo de sistemas.
Falta de apoyo del equipo directivo para la implementación del ERP	Hacer visible la necesidad de implementación y los beneficios que el sistema traería a todas las áreas de la empresa.
Costos de la implementación de ERP	Considerar la implementación como una inversión que ayudará a reducir tiempo y eliminar actividades innecesarias detectadas en el levantamiento de información.
Falta de criterios para evaluación de proveedores	Tener en cuenta criterios básicos de evaluación como la trayectoria del proveedor, su capacidad de respuesta, su experiencia. Considerar también las referencias y clientes que maneja. Tener en cuenta la logística, los acuerdos de servicios y todo lo referente a precios y pagos.

5.3 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Para poder cumplir con la implementación de las propuestas, es necesario tener un plan en el cual se establezcan las actividades a realizarse, incluyendo responsables, el tiempo que se empleará y que tipo de recursos se utilizará para su implementación.

Tabla 28: Plan de implementación de las propuestas de mejora

Componentes	Responsable	Duración	Actividades	Recursos	Costos
Tecnología	Gerente	1 semana	Analizar cuál es el sistema que más le conviene a la empresa	Tiempo Dinero Personas	
		1 mes	Realizar pruebas con el sistema seleccionado		\$ 2.000,00
	Administrador	3 meses	Implementar el nuevo sistema		\$ 19.000,00
		1 mes	Realizar cursos de capacitación acerca del nuevo sistema		\$ 3.000,00
		1 mes	Capacitar el resto de empleados		\$ 1.000,00
		1 semana	Realizar mantenimiento del sistema		\$ 1.000,00
Proveedores	Agente de Logística	1 mes	Cotizar productos con diferentes proveedores (actuales y nuevos)	Tiempo Personas	
		1 semana	Obtener un muestreo de los productos		
		1 semana	Analizar los términos que ofrece cada proveedor		
		1 semana	Seleccionar proveedores para los diferentes productos		
		1 semana	Actualizar base de datos de proveedores		
Normativa	Gerente Administrador	2 semanas	Analizar políticas existentes en la empresa	Tiempo Personas Materiales Dinero	
		1 mes	Definir y documentar las nuevas políticas		
		2 semanas	Actualizar las políticas antiguas de acuerdo a las nuevas necesidades de la empresa		
		2 semanas	Difundir y explicar a los responsables de cada proceso las políticas que se piensan implementar		
		1 semana	Entregar y explicar los manuales de procedimientos		\$ 100,00
Clientes	Agente de Marketing	1 semana	Revisar comentarios en redes sociales para poder determinar los puntos que deben ser evaluados en las encuestas	Tiempo Personas Dinero	
		1 semana	Analizar las encuestas actuales y reformular las preguntas de acuerdo a los comentarios de clientes		
		1 semana	Implementar encuestas en línea		\$ 100,00
Empleados	Gerente	2 semanas	Definir las decisiones que se pueden delegar a los dueños de los procesos	Tiempo Personas	
		1 mes	Capacitar a las personas acerca del proceso de toma de decisiones		
		1 mes	Implementación y evaluación del proceso de empoderamiento		

Componentes	Responsable	Duración	Actividades	Recursos	Costos
Infraestructura	Manager de Barcos	1 semana	Definir con el agente de Marketing cuales son los puntos más criticados acerca de la infraestructura de los barcos	Tiempo Personas Materiales Dinero	
		1 mes	Mejorar los puntos encontrados en los comentarios de las personas		\$ 3.000,00
	Jefe de RRHH	2 semanas	Determinar las actuales condiciones de la oficina principal (temperatura, ambiente, iluminación, ergonomía)		
		1 mes	Mejorar las condiciones de la oficina principal para brindar mayor comodidad a los colaboradores		\$ 1.500,00
Documentación	Administrador	2 semanas	Determinar cuál será la información que migrará al ERP	Tiempo Personas Materiales	
		2 semanas	Verificar que documentos se deben mantener activos y conservarlos dentro de la empresa		
		3 semanas	Digitalizar documentos legales como los contratos laborales		
		1 mes	Archivar todos los documentos que no son requeridos en la bodega para evitar desorden y deterioro		
				Total	\$ 30.700,00

5.4 CRONOGRAMA

Se propone iniciar en el mes de Septiembre con las actividades, tomando en cuenta el fin de temporada alta. De esta forma la implementación de las mejoras no interrumpirá con las actividades normales de la empresa. Las cosas que no representan tiempo directamente para la administración se organizaron de igual manera a inicios de septiembre como la actualización de proveedores.

Tabla 29: Cronograma de implementación

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Analizar cuál es el sistema que más le conviene a la empresa						
Realizar pruebas con el sistema seleccionado						
Implementar el nuevo sistema						
Realizar cursos de capacitación acerca del nuevo sistema						
Capacitar el resto de empleados						
Cotizar productos con diferentes proveedores (actuales y nuevos)						
Obtener un muestreo de los productos						
Analizar los términos que ofrece cada proveedor						
Seleccionar proveedores para los diferentes productos						
Actualizar base de datos de proveedores						
Analizar políticas existentes en la empresa						
Definir y documentar las nuevas políticas						
Actualizar las políticas antiguas de acuerdo a las nuevas necesidades de la empresa						
Difundir y explicar a los responsables de cada proceso las políticas que se piensan implementar						
Entregar y explicar los manuales de procedimientos						
Revisar comentarios en redes sociales para poder determinar los puntos que deben ser evaluados en las encuestas						

5.5 BENEFICIOS

La implementación de las mejoras propuestas no solo traerá beneficios a las áreas de operaciones y logística donde se aplicará la gestión por procesos desde un inicio. Estos se reflejarán en diferentes áreas de interés hasta que se logre alcanzar el cambio dentro de toda la empresa. La ventaja de aplicar las mejoras por pasos, es que las personas podrán contar con más tiempo para adaptarse al cambio y poder ver los beneficios que este conlleva. En un inicio, los principales beneficios que se verán son:

Tecnología: La implementación de un ERP tendrá un costo alto de implementación. Sin embargo los beneficios que traerá serán a largo plazo para la empresa. Tras el diagnóstico de procesos, se detectó que se utilizaba mucho tiempo en ejecutar actividades de manera manual. Con la implementación del sistema el tiempo podría reducirse significativamente. Además ayudará a estandarizar ciertos procesos como el de compras, o el de ventas. Otro de los beneficios que traerá la implementación, es la reducción del uso de papel pues la información se almacenará de forma segura evitando la necesidad de tener todo impreso.

Proveedores: Trabajar con proveedores calificados ayudará a la empresa a obtener los mejores precios y los mejores productos. Actualmente los proveedores con los que cuenta la empresa son limitados y no ofrecen los mejores precios en el mercado. Al tener una base actualizada de proveedores de acuerdo a cada producto que se requiera, la empresa podrá elegir el proveedor con el cual

sea más conveniente trabajar para ofrecer a los clientes el mejor servicio con los mejores productos. Además, al tener proveedores calificados se podrán obtener acuerdos de servicios en los tiempos de entrega, la forma y plazos de pago e incluso obtener descuentos.

Normativa: La implementación de manuales y políticas ayudará a la empresa a estandarizar procesos y simplificarlos. Las operaciones se ejecutarán de forma ordenada y la información fluirá correctamente entre los diferentes departamentos. También permitirá llevar registros y documentación adecuada, utilizar medidas para poder analizar el progreso de las operaciones y tener mejor visibilidad de los problemas que se podrían presentar en la empresa.

Clientes: Conocer la opinión de los clientes es sumamente importante para toda empresa. Automatizar el proceso de encuestas ayudará a la empresa a tener resultados inmediatos y poder tomar acciones. Con esta automatización, se eliminará el tiempo de espera y el costo de envío de barcos a oficina central y se podrá obtener los resultados sin la necesidad de tabular los datos manualmente. Además, en caso de que surja algún comentario negativo, el tiempo de respuesta por parte de la empresa será menor, brindando así un mejor servicio post-venta.

Empleados: a fin de evitar que la rotación de personal se eleve, es importante mantener la motivación de los empleados elevada. Una forma de lograrlo es permitir que los empleados tomen decisiones que forman parte de su rutina diaria. Así, los empleados se sentirán importantes para la empresa y los procesos fluirán sin necesidad de esperar a que gerencia tome una decisión.

Infraestructura: parte de la satisfacción del cliente incluye tomar medidas acerca de sus opiniones. En el último año se han criticado cosas como la pintura de los barcos o el estado de sus muebles, por esta razón, es importante que cada cierto tiempo la empresa realice una inversión en adecuar sus instalaciones a fin de mejorar la percepción de sus clientes acerca de sus productos. Es importante también tener en cuenta a la oficina central, no solo por la impresión que pueda dar a los clientes que se acercan directamente a la agencia, sino también por el bienestar y comodidad de los empleados.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- El actual entorno nacional ha favorecido a la empresa ya que durante el gobierno de Rafael Correa, del año 2007 al año 2017, buscó potenciar el turismo para convertirlo en el motor económico del país, factor que juega a favor de la empresa debido a que brinda cierto apoyo a los operadoras de turismo nacional. Siendo el turismo uno de los aspectos donde mayor inversión gubernamental se está realizando. Sin embargo, dentro del país no se puede presenciar estabilidad por lo cual se debe estar atentos a nuevos cambios.
- Debido a los productos que maneja La Agencia Operadora de Turismo, es importante aprovechar el hecho de que La Amazonía, específicamente Napo, es un destino turístico poco explotado. Existen pocos competidores y ningún competidor directo que maneje productos similares. Aunque gracias a los reconocimientos internacionales, los destinos turísticos remotos del país se están volviendo más reconocidos y su potencial ha ido incrementando en comparación a años anteriores.
- Los premios que ha obtenido la empresa gracias a la calidad y exclusividad de los productos que poseen, le ha ayudado a posicionarse en el mercado internacional, atrayendo a más clientes extranjeros que buscan destinos exóticos y únicos.
- A pesar de que no existan normativas que regulen directamente las operaciones de la agencia Operadora de Turismo, existen varias normas en las cuales puedan aplicar a

fin de volverse más competitivos y ofrecer servicios de mayor calidad. Por lo cual una gestión de procesos ayudará a la empresa a posicionarse en el mercado ecuatoriano e internacional.

- La empresa aplica buenas prácticas de turismo, especialmente en la parte que influye en los niveles de satisfacción del cliente, sin embargo aún es necesario extender estas prácticas a la parte administrativa con una buena planificación, puesta en marcha, evaluación, mantenimiento y documentación de un sistema de gestión.
- Uno de los factores que mayor influencia en el consumo de tiempo y generación de retrasos es el hecho de que todos los procesos cuentan con al menos una aprobación por parte de gerencia, en su mayoría, estas aprobaciones corresponden a actividades rutinarias.
- No existen políticas definidas que ayuden a llevar indicadores de la gestión, todo esto causa dificultad en la toma de decisiones en base a hechos.
- La información es manejada con herramientas informáticas informales como nubes virtuales y no se encuentra adecuadamente protegida ni documentada, por lo cual se generan actividades manuales innecesarias. Además se evidencia la falta de históricos de sus operaciones, por lo cual no se pueden hacer comparaciones entre años para verificar la gestión o los resultados obtenidos.
- Se pudo evidenciar que debido a la falta de políticas, registros, manuales, la gestión en general de la empresa se realiza de manera informal y sin un control adecuado. Por esta razón se ha verificado únicamente el cumplimiento de actividades, más no de la gestión y ejecución de las mismas.

6.2. RECOMENDACIONES:

- La agencia Operadora de Turismo tiene una ventaja competitiva que debe utilizar a su favor, ya que ofrece un producto único en el mercado ecuatoriano, mismo que debe ser explotado a fin de atraer más clientes tanto nacionales, como extranjeros. Al realizar una buena publicidad y aprovechar los factores político-sociales del país a su favor podrá incrementar sus ventas y su participación en el mercado.
- Es importante tener en cuenta que el servicio es un factor importante en la atracción y la fidelización de clientes. Razón por la cual, se debería prestar especial atención tanto al área de operaciones, como de logística, lo que ayudará a la empresa a mejorar la percepción de sus clientes acerca del servicio ofrecido. A pesar de haber obtenido buenos resultados en años pasados, existen varias oportunidades de mejora que la empresa podría aprovechar al implementar la gestión por procesos y las mejoras propuestas.
- Existen normas internacionales y lineamientos que ayudarán a La Agencia Operadora de Turismo a alcanzar una ventaja comparativa frente a sus competidores. Estos lineamientos no solo ayudarán a la empresa a optimizar sus operaciones, sino también ayudarán a la administración a llevar un control de todos los procesos. Así, la empresa podrá alcanzar estándares de calidad más alto y de acuerdo a requisitos internacionales, mismos que tendrán un buen impacto o percepción sobre los clientes extranjeros.
- Se ha podido determinar que la implantación de un sistema de información gerencial, ayudará a conectar a todas las áreas y mantener la información segura y disponible

solo para los usuarios de los procesos que la requieran. De esta forma la información estará adecuadamente registrada y protegida y se optimizará el tiempo en diferentes procesos, que puede ser implementado en actividades que realmente generen valor a la empresa.

- Después de detectar que la mayor causa de retrasos y esperas es el hecho de tener que pasar al menos una actividad de cada proceso por autorizaciones y verificaciones de gerencia, se ha llegado a la conclusión de que al empoderar a los colaboradores al menos con las actividades rutinarias, no solo mejorara los tiempos de trabajo, sino también la motivación de los mismos.
- Es necesario establecer políticas para todos los procesos analizados, ya que se ha evidenciado que la falta de políticas o de normalización ha ocasionado que los procesos se lleven a cabo de manera informal. Las políticas establecidas de cierta forma se encontraban establecidas, sin embargo, nunca fueron socializadas ni implementadas, razón por la cual no se cumplían a cabalidad.
- Dentro de los procesos es necesario mantener registros y documentación apropiada, tanto para la toma de decisiones, como para las auditorias. Actualmente son pocos procesos que mantienen registro de su gestión, lo cual complica el análisis y la toma de decisiones. Por esta razón, se propone implementar el uso apropiado de registros y documentación especialmente en los procesos que representan un desembolso de dinero para la empresa como lo es mantenimiento o adquisiciones.
- Contar con registros adecuados ayudará también a la empresa a implementar indicadores de gestión. Por cada proceso se recomienda utilizar al menos un indicador de cumplimiento para verificar que la gestión se está llevando a cabalidad con el cumplimiento de políticas y de cronogramas.

BIBLIOGRAFÍA

Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (12 de Abril de 2016). Inversionistas y empresarios resaltan avances de Ecuador en turismo y sustentabilidad. *Andes*.

Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. (2016). *Nuevas inversiones por valor de 252,2 millones de dólares llegan a Ecuador*. Andes.

Alojamientos Conectados. (S/F). *Manual Práctico de Calidad Hotelera y Alojamientos Rurales*. Madrid.

Asamblea Nacional del Ecuador. (29 de Diciembre de 2014). *Ley de Turismo*. Quito: Lexis.

Asociación Nacional de Operadores de Turismo Receptivo del Ecuador. (2002). *OPTUR*.
Obtenido de <http://www.optur.org/operadores-turismo-ecuador.html#miembro>

Banco Central del Ecuador. (2014). *La economía creció en 3.5% impulsada, principalmente por exportaciones y con un importante contribución de la inversión*. Quito.

Banco Central del Ecuador. (2015). *EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DE 2015, EL PIB DE ECUADOR MOSTRÓ UN CRECIMIENTO INTER-ANUAL DE 1,0%*. Quito.

Banco Central del Ecuador. (2016). *Publicación de la Previsión de Crecimiento del PIB 2016*. Quito.

Borello, A. (2000). *El Plan de Negocios*. Bogotá: Mc Graw-Hill.

Calidad Turística Hoy. (26 de Mayo de 2015). El Comité de Turismo Internacional ISO TC228 se reunió en Sudáfrica. Madrid, España.

- Carrasco, J. B. (2011). *Gestión de Procesos (Alineados con la estrategia)*. Santiago de Chile: Evolución S.A. .
- Chang, R., & Niedzwiecki, M. (1999). *Las Herramientas para la mejora continua de la Calidad*. Buenos Aires: Granica.
- Chiavenato, I. (2001). *El Proceso Administrativo*. Bogotá : Mc Graw-Hill.
- Coordinación General de Estadística e Investigación. (2015). *Boletín Trimestral, información relevante del Turismo en el Ecuador*. Quito.
- Dorado Juárez, J. A. (1999). *Organización y control de empresas en hostelería y turismo*. Madrid: Síntesis S.A.
- El Ciudadano. (05 de Abril de 2015). *elciudadano.gob.ec*. Obtenido de <http://www.elciudadano.gob.ec>
- El Comercio. (04 de Marzo de 2016). La elevación de la tasa Ecodelta inquieta al turismo. *El Comercio*.
- El Universo. (16 de Agosto de 2013). El Gobierno pone fin a la iniciativa Yasuní-ITT y avala su explotación. *EL Universo*.
- El Universo. (5 de Mayo de 2015). El turismo en las Islas Galápagos creció un 6% en el 2014.
- El Universo. (7 de Junio de 2015). Polémica por veto a proyecto de ley de Galápagos. *El Universo*.
- El Universo. (29 de Julio de 2016). *El Universo*. Obtenido de www.eluniverso.com
- El Universo. (28 de Marzo de 2016). Presupuesto para promoción del turismo en Ecuador bajará este año. *El Universo*.

Empresa Operadora de Turismo. (2016). Quito.

Fincowsky, F., & Benjamin, E. (1997). *Manuales Administrativos: Guía para su Elaboración*. México: F.C.A - UNAM.

Gobierno Federal, Estados Unidos Mexicanos. (2008). *Herramientas para el Análisis y Mejora de Procesos*. México.

Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Caidad Total y Productividad*. México: McGraw-Hill.

Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de Procesos de la Empresa*. Colombia: Mc. Graw Hill.

Herrera, P., & Eliécer, J. (2000). *Gestión EStratégica Organizacional. Guía práctica para el diagnóstico empresarial*. Madrid: Ecoediciones.

International Organization for Standardization . (2008). ISO 9001 : 2008. *ISO 9001 : 2008*. Ginevra, Suiza.

International Organization for Standardization. (2015). ISO 9001:2015. *ISO 9001:2015*. Ginevra, Suiza.

International Organization for Standarization. (2003). ISO 18513. *Tourism services - Hotels and other typez of tourism accommodation - Terminology*. Ginebra, Suiza.

Ishikawa, K. (1986). *¿Qué es el Control Total de la Calidad?* Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Levitt, T. (1960). *La miopía en el marketing*. Boston: Harvard Business Review.

Ministerio Coordinador de Desarrollo Social. (2015). *Informe de Rendición de Cuentas 2015, Informe del Sector Social*.

Ministerio de Turismo. (2014). *Rendición de cuentas* . Quito.

Ministerio de Turismo. (2015). *Rendición de Cuentas 2015*.

Ministerio de turismo. (2016). *Boletín mensual 2015-2016*. Quito.

Nicula, V., & Popsa, R. E. (S/F). *Lucian Blaga University of Sibiu*. Obtenido de <http://eccsf.ulbsibiu.ro/articole/vol91/9110nicula&popsa.pdf>

Pérez Fernández de Velazco, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Madrid: ESIC Editorial.

Plan V. (12 de Diciembre de 2015). Economía: un fin de año difícil y los escenarios del 2016. *Plan V*.

Quality in Travel. (S/F). *Quality in Travel*. Obtenido de www.q-i-t.com

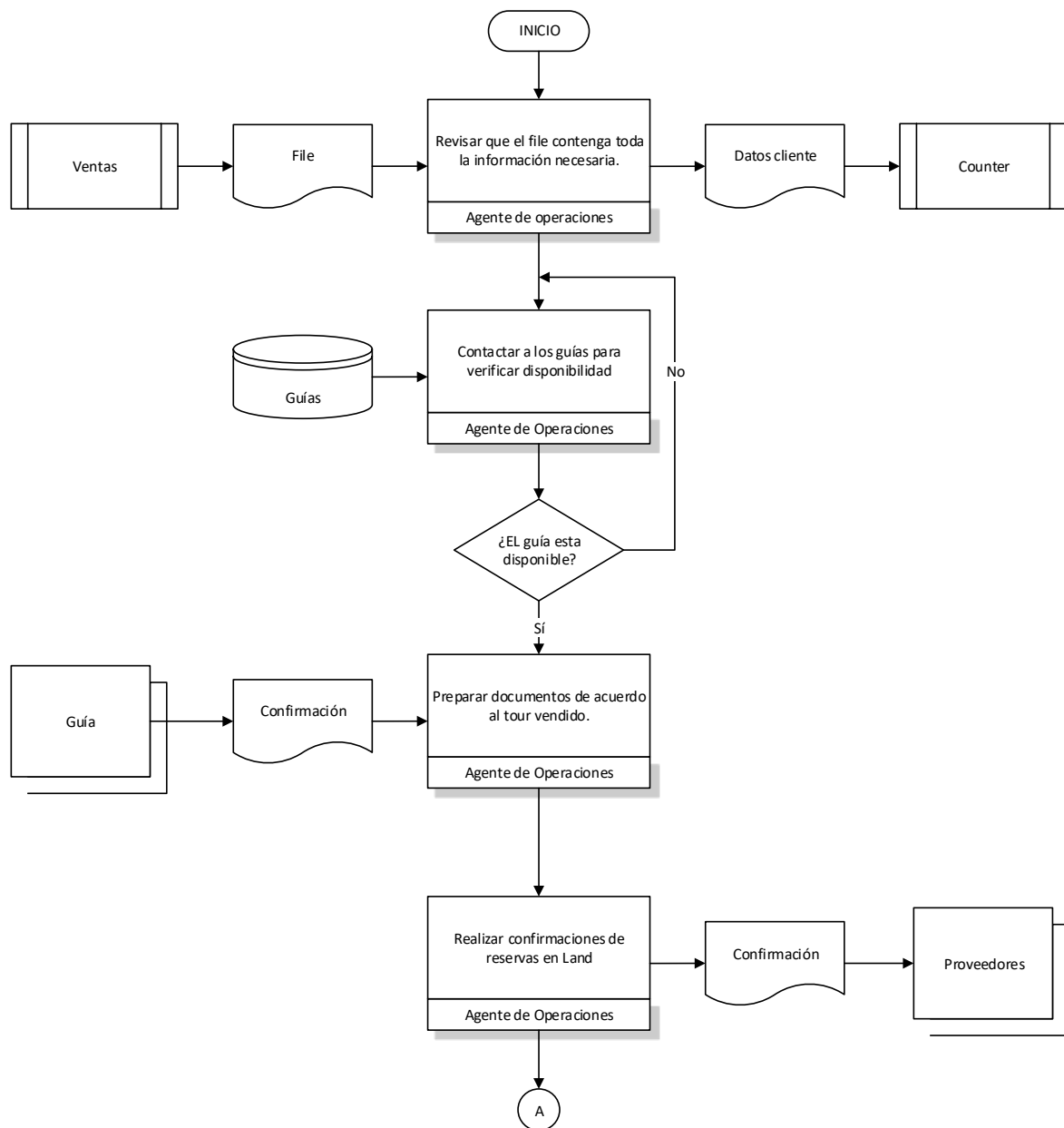
Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Objetivos Nacionales para el Buen Vivir*. Quito.

Segade, J. L. (2007). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires: Macchi.

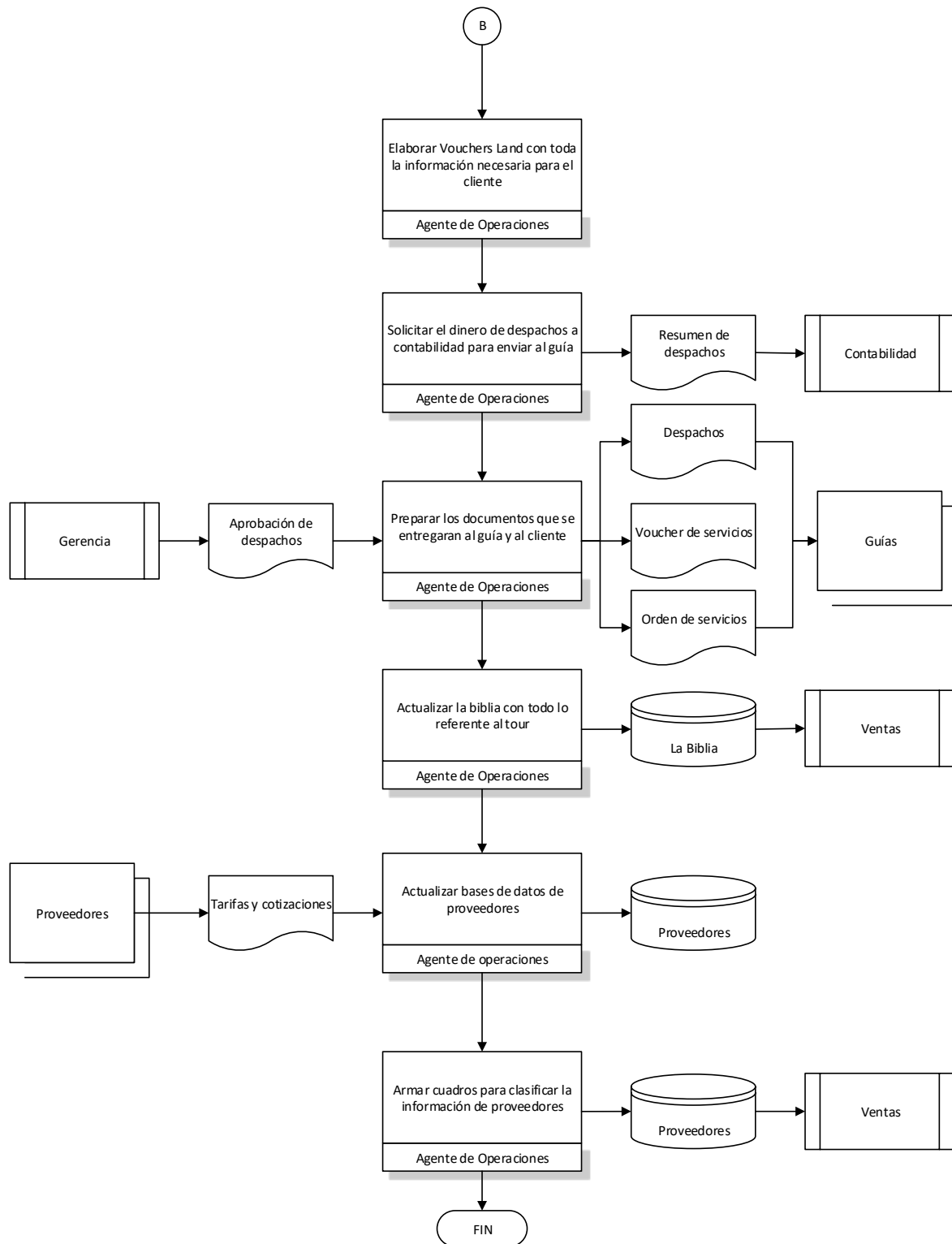
ANEXOS

ANEXO 1

Operadora de Turismo		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO: 001-OP	Coordinación de tours Land		
Edición No. 01			Pág. 1 De 2



Operadora de Turismo		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO: 001-OP	Coordinación de tours Land		
Edición No. 01			Pág. 2 De 2

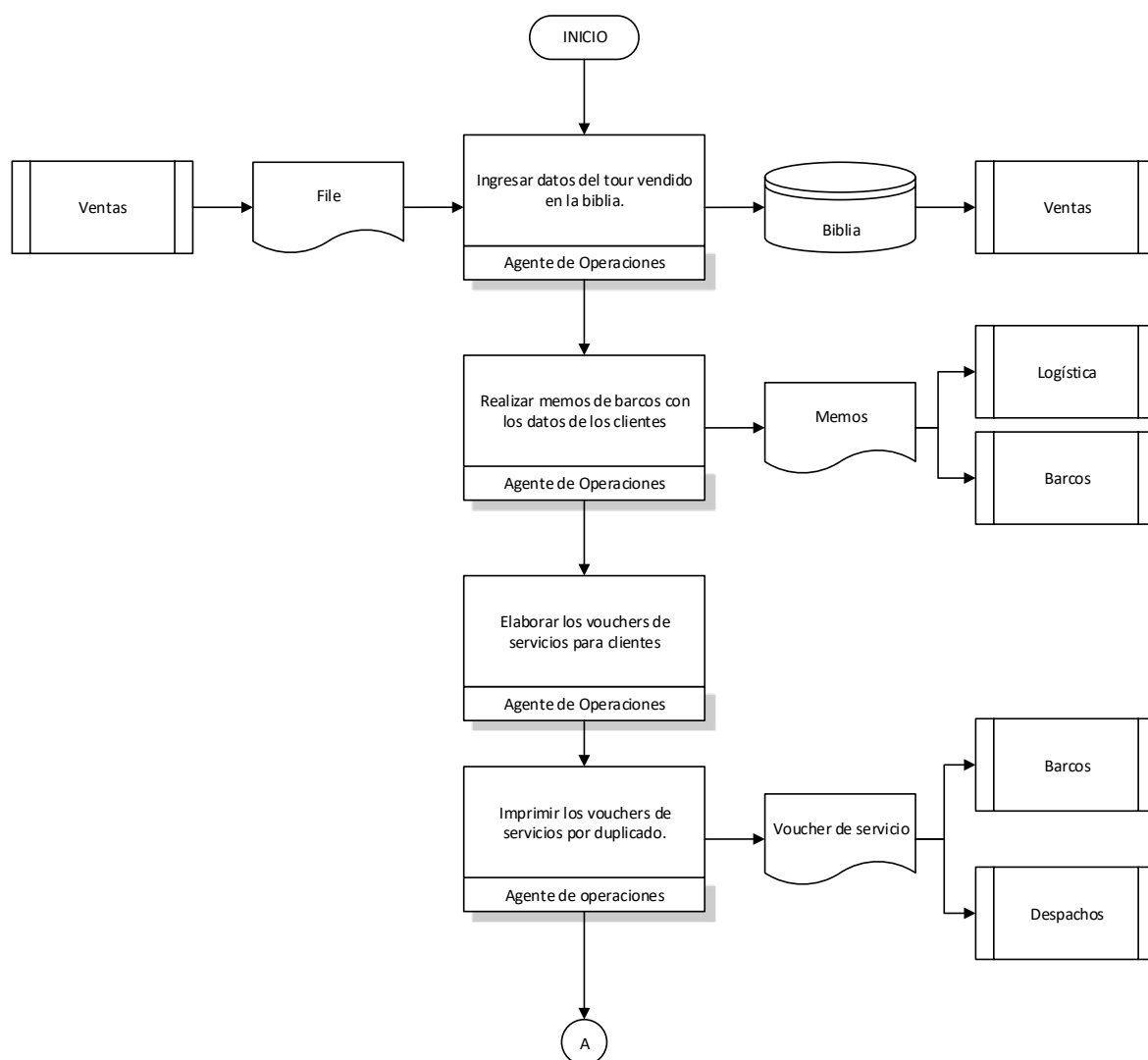


ANEXO 2

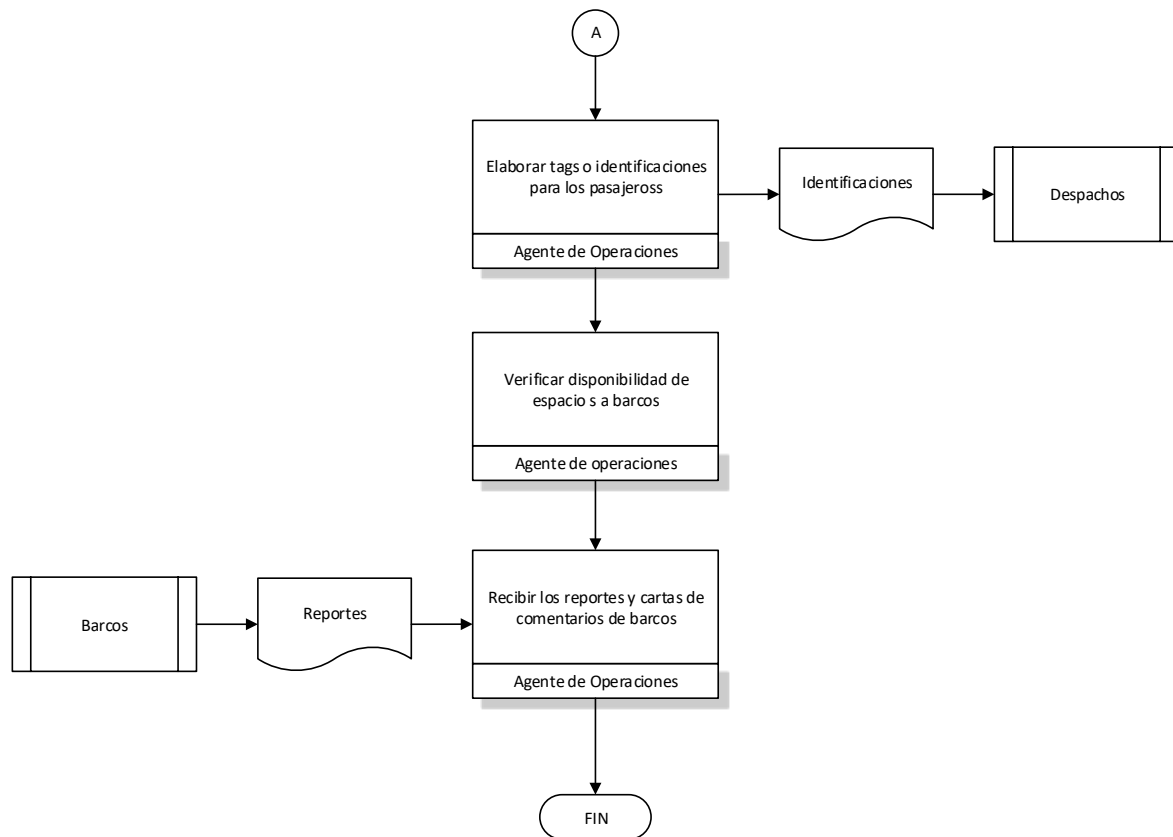
No.	Actividad	Frecuencia	Volumen	Duración	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Esperar por el File de Ventas con detalles del tour vendido	1semanas	2pedidos	10minutos	0,00055	1,64%	2,1 hrs/mes	\$ 16,74				X		NAV
2	Enviar datos de los clientes a counter para la emisión de boletos	1semanas	1pedidos	30minutos	0,00055	0,82%	1,0 hrs/mes	\$ -	X					VAC
3	Contactar y hacer oferta a guías para cubrir los toures	1semanas	1pedidos	30minutos	0,00055	1,64%	2,1 hrs/mes	\$ 16,74	X					VAN
4	Esperar por la confirmacion de guías	1semanas	1pedidos	15minutos	0,00055	0,82%	1,0 hrs/mes	\$ -				X		NAV
5	Preparar guía de despachos y orden de servicios para guías	1semanas	1transferencias	1horas	0,03283	3,28%	4,2 hrs/mes	\$ 33,47	X					VAC
6	Confirmación de reservas en Land.	1semanas	4pedidos	30minutos	0,00055	6,57%	8,3 hrs/mes	\$ 66,94		X				VAC
7	Hacer vouchers land con todos los detalles para el cliente	1semanas	2pedidos	30minutos	0,00055	3,28%	4,2 hrs/mes	\$ 33,47	X					VAC
8	Imprimir los vouchers	1semanas	2pedidos	5minutos	0,00055	0,55%	0,7 hrs/mes	\$ 5,58	X					NAV
9	Solicitar el dinero para despachos a contabilidad	1semanas	2pedidos	10minutos	0,00055	1,09%	1,4 hrs/mes	\$ 11,16	X					VAN
10	Esperar la aprobacion de gerencia para el dinero de despachos	1semanas	1pedidos	15minutos	0,00055	0,82%	1,0 hrs/mes	\$ -				X		NAV
11	Enviar el voucher de servicios, orden de servicios y despachos al guía	1semanas	2pedidos	20minutos	0,00055	2,19%	2,8 hrs/mes	\$ 22,31			X			VAN
12	Enviar el voucher de servicios a ventas	1semanas	2pedidos	10minutos	0,00055	1,09%	1,4 hrs/mes	\$ 11,16			X			VAN
13	Actualizar la biblia con todos los datos referentes al tour	1semanas	2pedidos	15minutos	0,00055	1,64%	2,1 hrs/mes	\$ 16,74	X					VAN
14	Compartir la biblia con areas involucradas	1semanas	1pedidos	5minutos	0,00055	0,27%	0,3 hrs/mes	\$ 2,79	X					NAV
15	Actualizar bases de datos de Transportes, tarifas guías, entradas	1años	3pedidos	2horas	0,00066	0,39%	0,5 hrs/mes	\$ 4,02	X					VAN
16	Actualizar bases de datos de restaurantes y hoteles	1años	2pedidos	2horas	0,00066	0,26%	0,3 hrs/mes	\$ 2,68	X					VAN
17	Armar cuadros con la información recopilada	1años	5pedidos	1horas	0,00066	0,33%	0,4 hrs/mes	\$ 3,35	X					VAN
18	Compartir los cuadros con ventas	1años	5pedidos	10minutos	0,00001	0,05%	0,1 hrs/mes	\$ 0,56			X			NAV

Total carga	34,0 hrs/mes
Requiere	0,27 personas

Operadora de Turismo		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO: 002-OP	Gestión de Barcos		
Edición No. 01			Pág. 1 De 2



Operadora de Turismo		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO: 002-OP	Gestión de Barcos		
Edición No. 01			Pág. 2 De 2

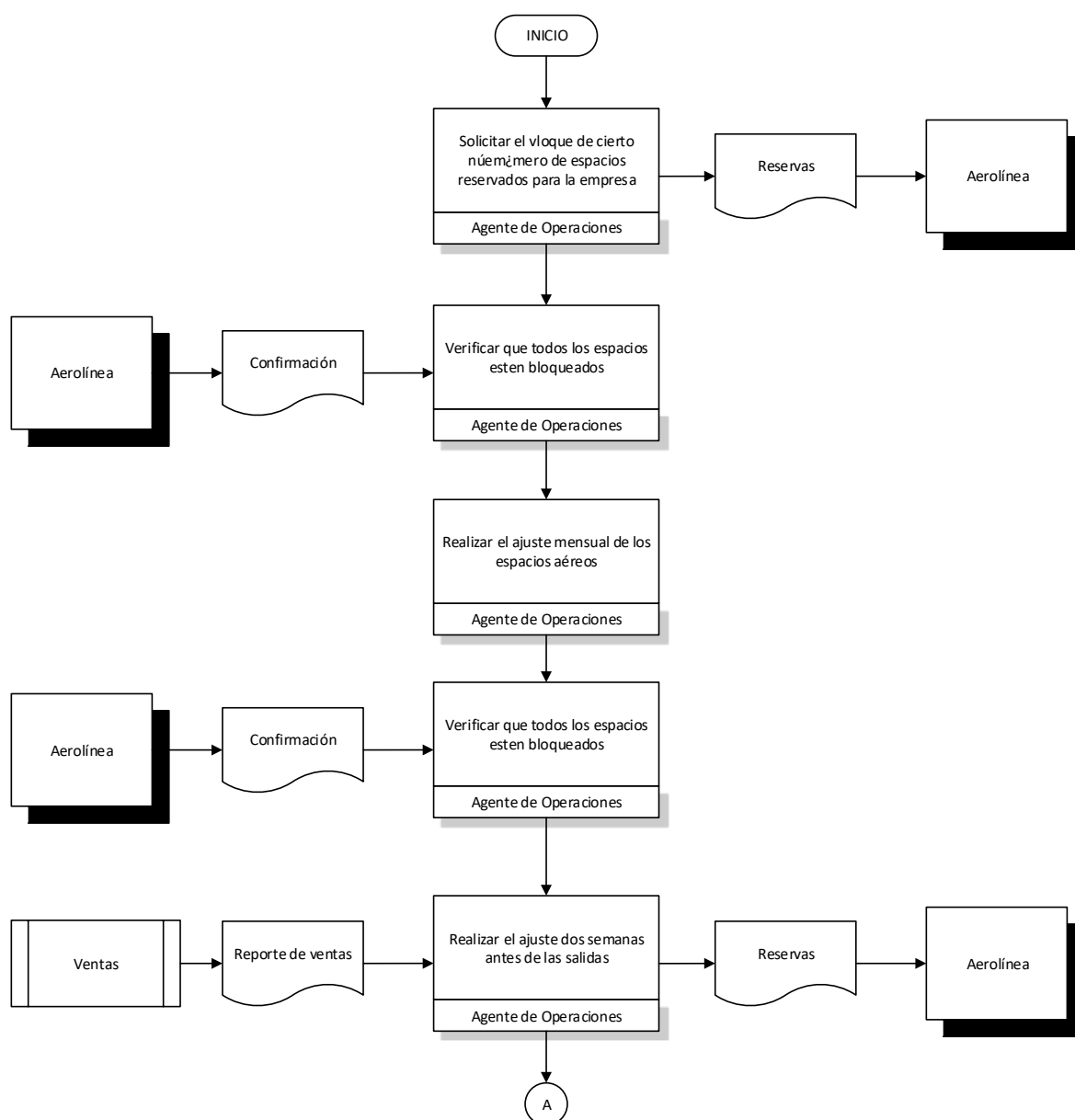


Anexo 4

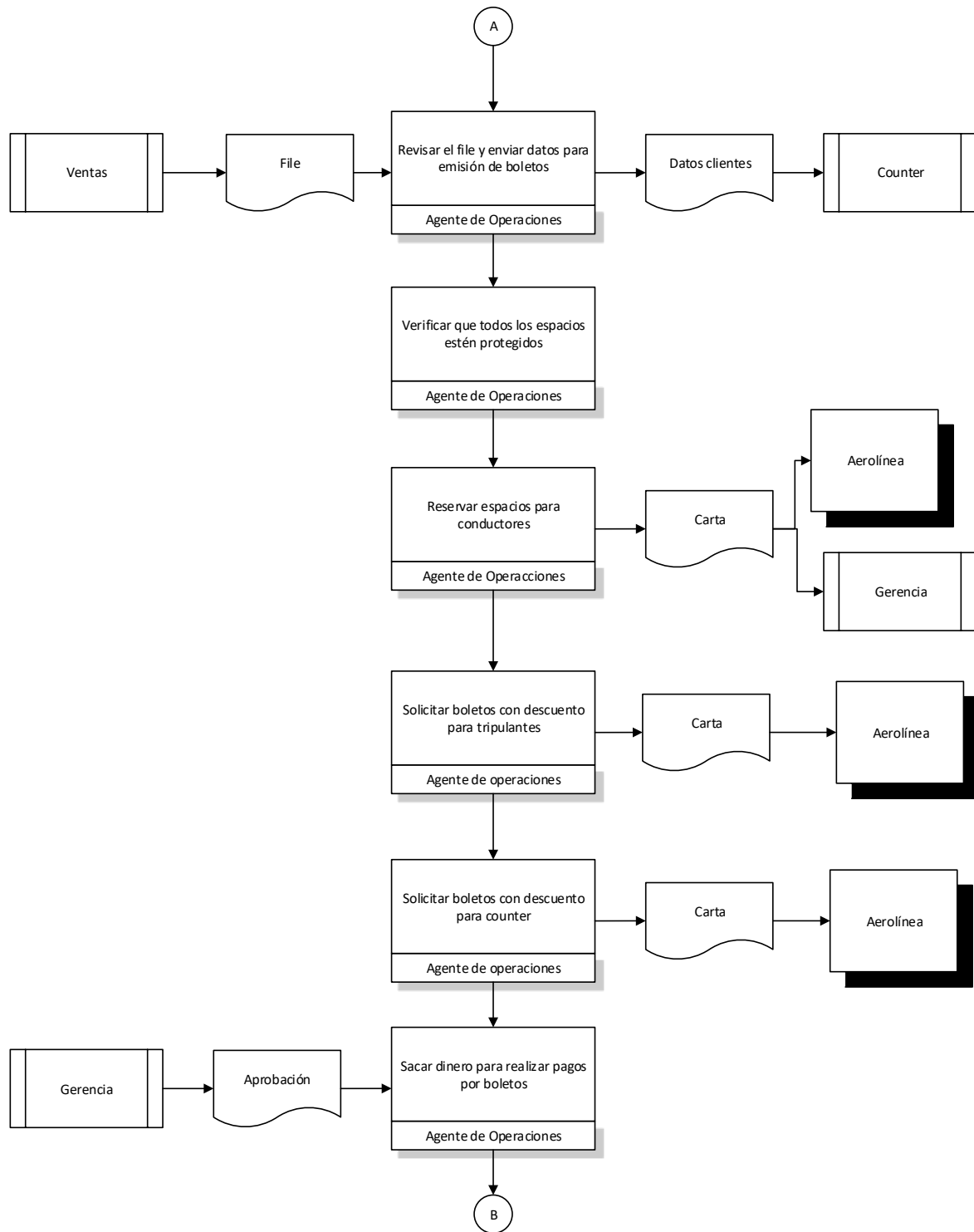
No.	Actividad	Frecuencia	Volumen	Duración	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Esperar por el File de Ventas con detalles del tour vendido	1semanas	2pedidos	10minutos	0,00054709	1,09%	1,4 hrs/mes	\$ -				X		NAV
2	Ingresar datos en la biblia	1semanas	2pedidos	15minutos	0,00054709	1,64%	2,1 hrs/mes	\$ 16,74	X					VAN
3	Compartir la biblia con areas interesadas	1semanas	1pedidos	5minutos	0,00054709	0,27%	0,3 hrs/mes	\$ 2,79			X			NAV
4	Ingresar datos de los clientes en los memos de barcos	1semanas	2pedidos	20minutos	0,00054709	2,19%	2,8 hrs/mes	\$ 22,31	X					VAN
5	Compartir los memos con barcos y con logística	1semanas	2transferencias	5minutos	0,00054709	0,55%	0,7 hrs/mes	\$ 5,58			X			VAN
6	Enviar los memos cada semana	1semanas	2pedidos	20minutos	0,00054709	2,19%	2,8 hrs/mes	\$ 22,31			X			NAV
7	Elaborar los vouchers de servicios	1semanas	2pedidos	20minutos	0,00054709	2,19%	2,8 hrs/mes	\$ 22,31	X					VAC
8	Imprimir los vouchers por duplicado	1semanas	4pedidos	15minutos	0,00054709	3,28%	4,2 hrs/mes	\$ 33,47	X					NAV
9	Enviar la copia a barcos	1semanas	2pedidos	5minutos	0,00054709	0,55%	0,7 hrs/mes	\$ 5,58			X			NAV
10	Enviar el original a despachos para que lo entreguen al cliente	1semanas	2pedidos	5minutos	0,00054709	0,55%	0,7 hrs/mes	\$ 5,58			X			VAC
11	Elaborar los tags o identificaciones de los pasajeros	1semanas	10pedidos	20minutos	0,00054709	10,94%	#####	\$ 111,57	X					VAC
12	Verificar la disponibilidad de espacio en barcos	2días	2pedidos	30minutos	0,00260417	7,81%	9,9 hrs/mes	\$ 79,66		X				VAN
13	Recibir reportes y cartas de comentarios de los barcos	1semanas	2pedidos	10minutos	0,00054709	1,09%	1,4 hrs/mes	\$ 11,16	X					VAN

Total carga	43,6 hrs/mes
Requiere	0,34 personas

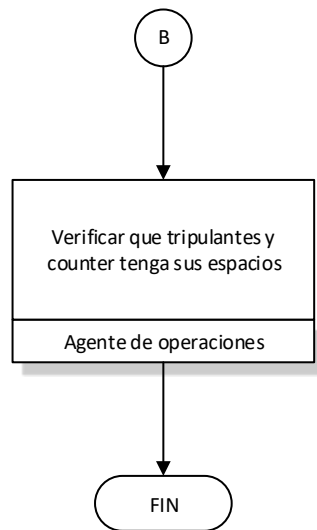
Operadora de Turismo		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO: 003-OP	Reserva de espacios aéreos		
Edición No. 01			Pág. 1 De 3



Operadora de Turismo		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO: 003-OP	Reserva de espacios aéreos		
Edición No. 01			Pág. 2 De 3



Operadora de Turismo		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO: 003-OP	Reserva de espacios aéreos		

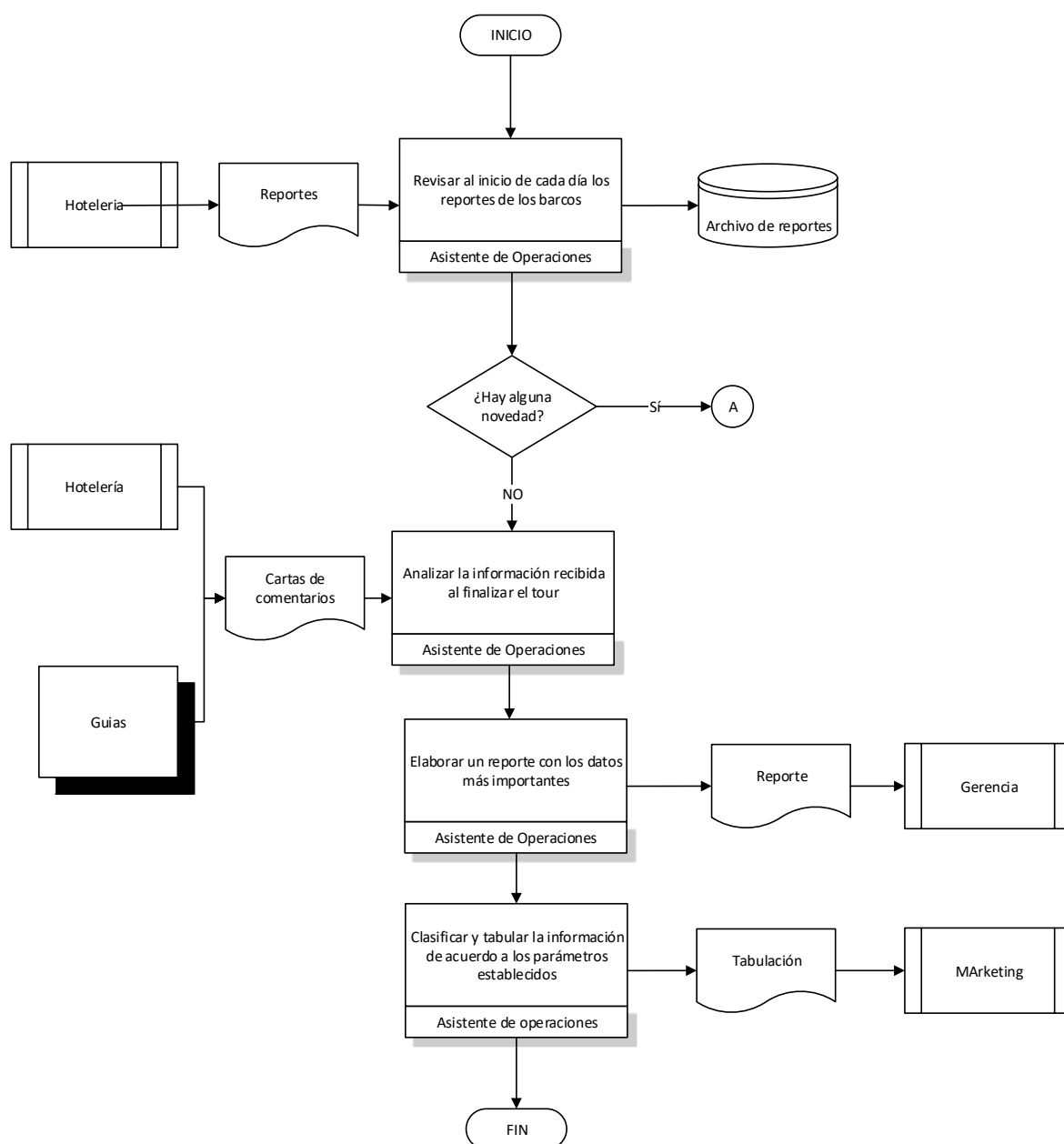


Anexo 6

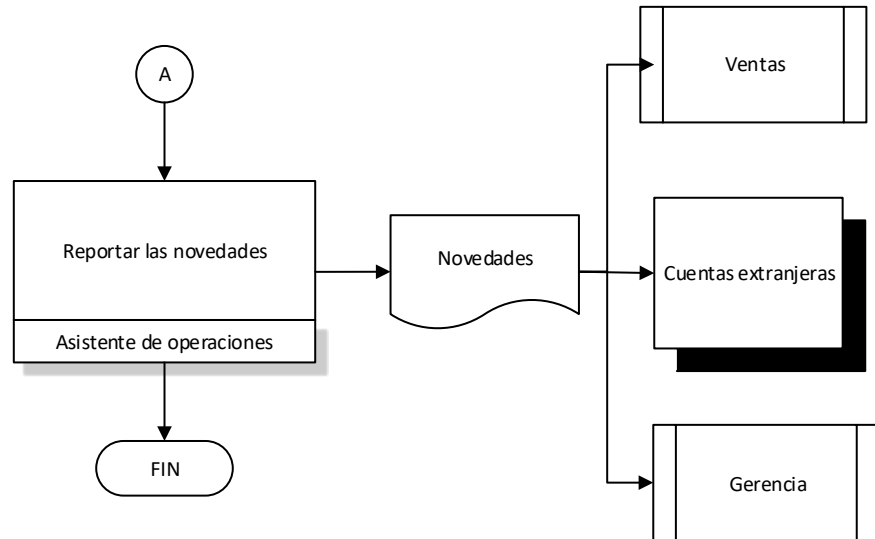
No.	Actividad	Frecuencia	Volumen	Duración	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Anualmente solicitar espacios para todas las salidas de los 2 productos	1años	2pedidos	2horas	0,00065651	0,26%	0,3 hrs/mes	\$ 2,68	X					VAC
2	Esperar verificación de tame	1años	1pedidos	1horas	0,00065651	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ -				X		NAV
3	Verificar el estimado de clientes	1meses	2pedidos	1horas	0,00787815	1,58%	2,0 hrs/mes	\$ 16,07		X				VAN
4	Realizar el ajuste mensual de los espacios aéreos	1meses	2pedidos	2horas	0,00787815	3,15%	4,0 hrs/mes	\$ 32,13	X					VAN
5	Esperar verificaciones de Tame	1meses	1transferencia	1horas	0,00787815	0,79%	1,0 hrs/mes	\$ -				X		NAV
6	Esperar reporte de ventas	2semanas	1pedidos	10minutos	0,00054709	0,27%	0,3 hrs/mes	\$ 2,79				X		NAV
7	Realizar el ajuste dos semanas antes de las salidas	1semanas	2pedidos	2horas	0,03282563	13,13%	16,7 hrs/mes	\$ 133,89	X					VAN
8	Esperar por el file de cada tour	1semanas	2pedidos	10minutos	0,00054709	1,09%	1,4 hrs/mes	\$ 11,16				X		NAV
9	Enviar a counter los datos necesarios para la emisión de boletos	1semanas	2pedidos	30minutos	0,00054709	3,28%	4,2 hrs/mes	\$ 33,47			X			VAC
10	Verificar que los espacios estén protegidos	1semanas	2pedidos	15minutos	0,00054709	1,64%	2,1 hrs/mes	\$ 16,74		X				VAC
11	Elaboración carta a Tame para reservar los espacios de conductores	1semanas	1pedidos	10minutos	0,00054709	0,55%	0,7 hrs/mes	\$ 5,58	X					VAN
12	Esperar por aprobación de Gerencia para sacar dinero y emitir TC	1semanas	1pedidos	20minutos	0,00054709	1,09%	1,4 hrs/mes	\$ -				X		NAV
13	Elaboración de cartas a Tame para solicitud de boletos con descuento para tripulantes	1meses	4pedidos	15minutos	0,00013130	0,79%	1,0 hrs/mes	\$ 8,03	X					VAN
14	Sacar dinero para pagos	1meses	4pedidos	20minutos	0,00013130	1,05%	1,3 hrs/mes	\$ 10,71	X					VAN
15	Elaboración de cartas a Tame para solicitud de boletos con descuento para counter	1meses	3pedidos	15minutos	0,00013130	0,59%	0,8 hrs/mes	\$ 6,03	X					VAN
16	Verificar que tripulantes y counter tengan sus espacios	1meses	7pedidos	15minutos	0,00013130	1,38%	1,8 hrs/mes	\$ 14,06		X				VAN

Total carga	39,0 hrs/mes
Requiere	0,31 personas

Operadora de Turismo		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS
CODIGO: 004-OP	Análisis de reportes	
Edición No. 01		Pág. 1 De 2



Operadora de Turismo		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO: 004-OP	Análisis de reportes		
Edición No. 01			Pág. 2 De 2

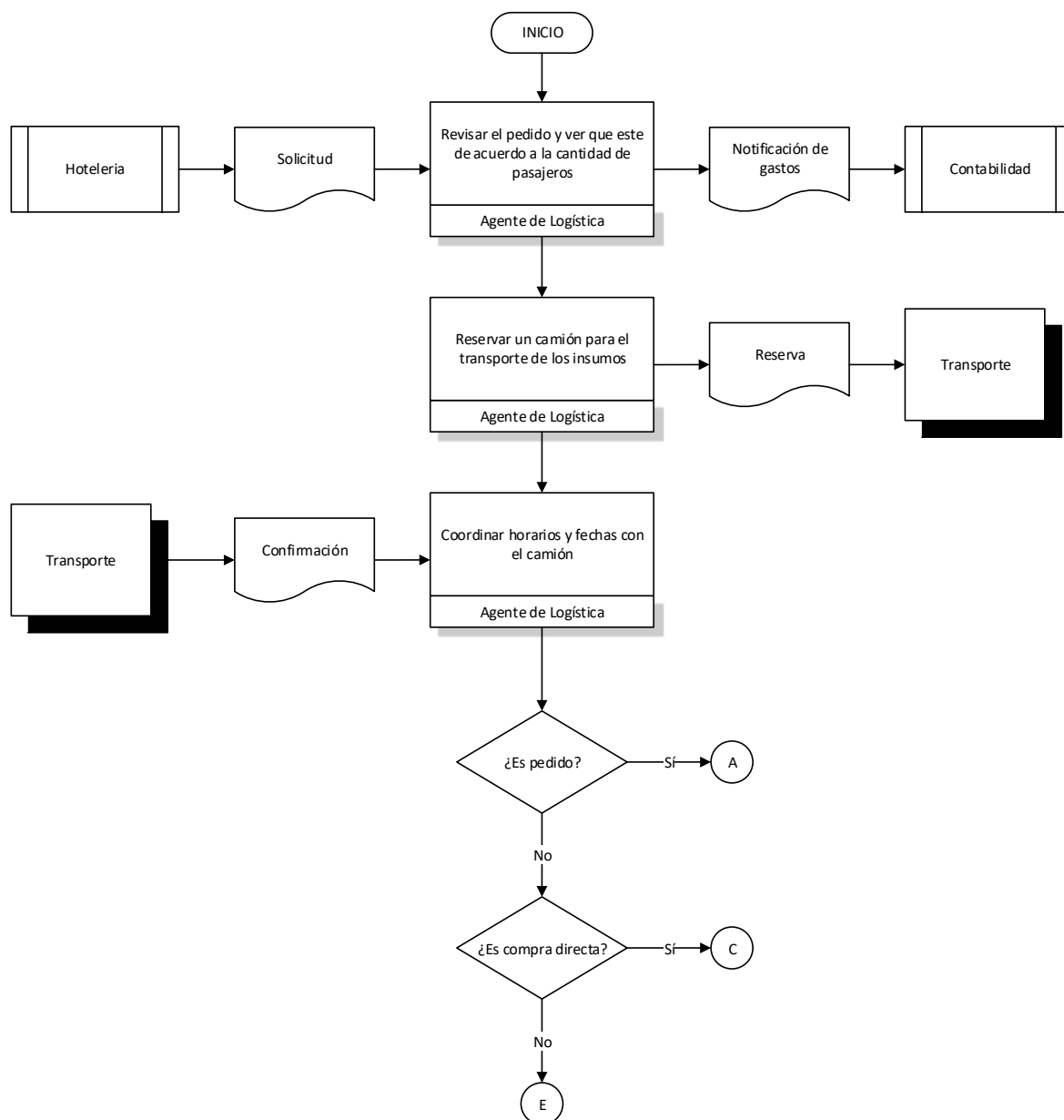


Anexo 8

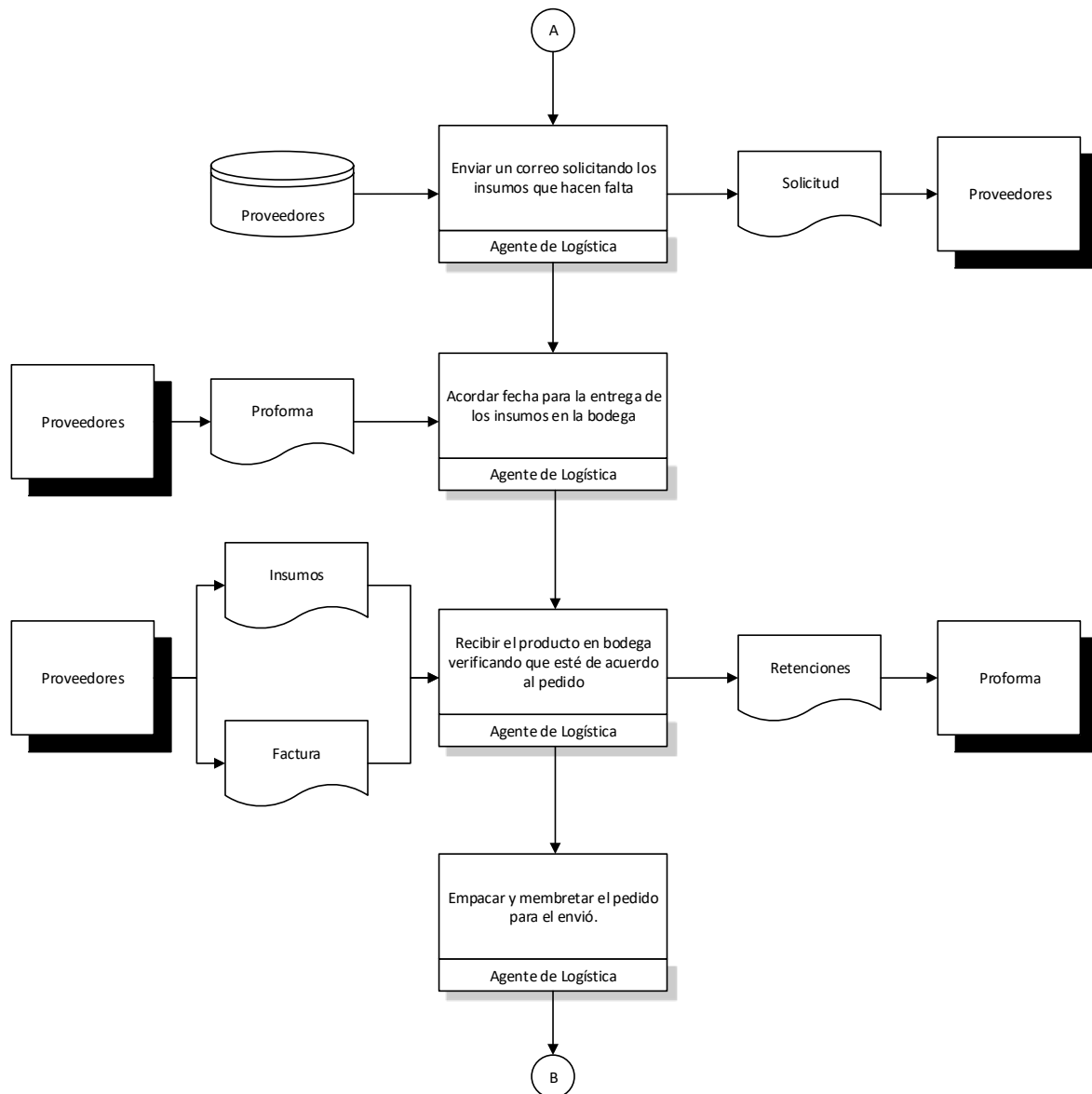
No.	Actividad	Frecuencia	Volumen	Duración	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Esperar para que Barcos envíen los reportes diarios del tour	1días	1pedidos	10minutos	0,00260417	2,60%	3,3 hrs/mes	\$ 26,55				X		NAV
2	Verificar que no existan novedades	1días	1pedidos	5minutos	0,00260417	1,30%	1,7 hrs/mes	\$ 13,28		X				VAC
3	Comunicar las novedades a gerencia	1días	1pedidos	10minutos	0,00260417	2,60%	3,3 hrs/mes	\$ 26,55	X					VAN
4	Recibir las cartas de comentarios de tours land	1semanas	5pedidos	10minutos	0,00054709	2,74%	3,5 hrs/mes	\$ 27,89		X				VAN
5	Recibir las cartas de comentarios de barcos	1semanas	5transferenci	10minutos	0,00054709	2,74%	3,5 hrs/mes	\$ 27,89		X				VAN
6	Realizar las tabulaciones de las cartas de tours land	1semanas	5pedidos	20minutos	0,00054709	5,47%	6,9 hrs/mes	\$ 55,79	X					VAN
7	Realizar las tabulaciones de las cartas de barcos	1semanas	5pedidos	20minutos	0,00054709	5,47%	6,9 hrs/mes	\$ 55,79	X					VAN
8	Elaborar un reporte con los datos de mayor relevancia	1semanas	1pedidos	30minutos	0,00054709	1,64%	2,1 hrs/mes	\$ 16,74	X					NAV
9	Compartir las tabulaciones con marketing	1semanas	2pedidos	15minutos	0,00054709	1,64%	2,1 hrs/mes	\$ 16,74			X			VAN
10	Constestar el telefono de emergencias en caso de que se presente algo	1meses	1pedidos	15minutos	0,00013130	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 2,01	X					VAC

Total carga	33,5 hrs/mes
Requiere	0,26 personas

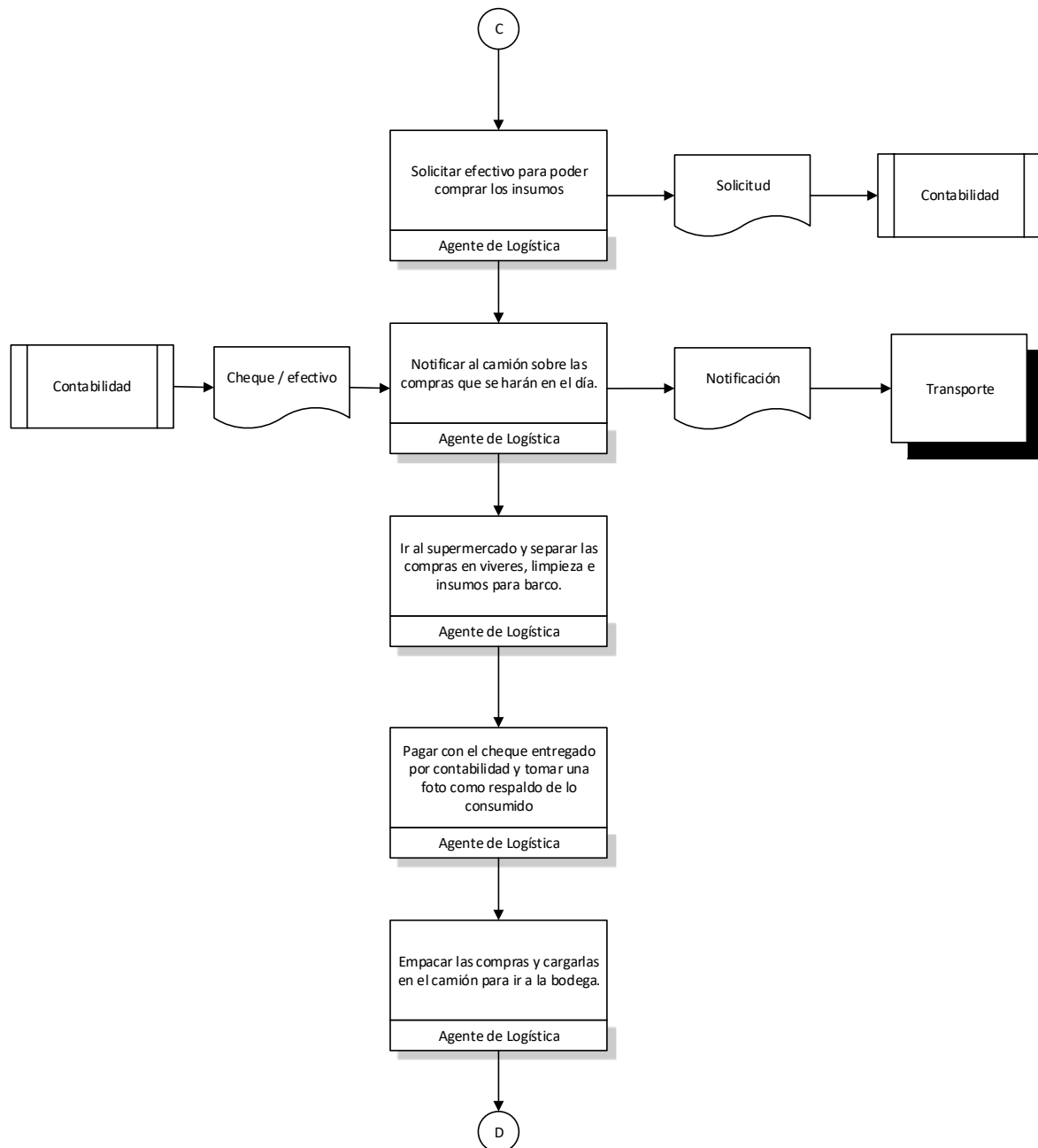
Operadora de Turismo		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO: 001-LO	Abastecimiento		
Edición No. 01			Pág. 1 De 4



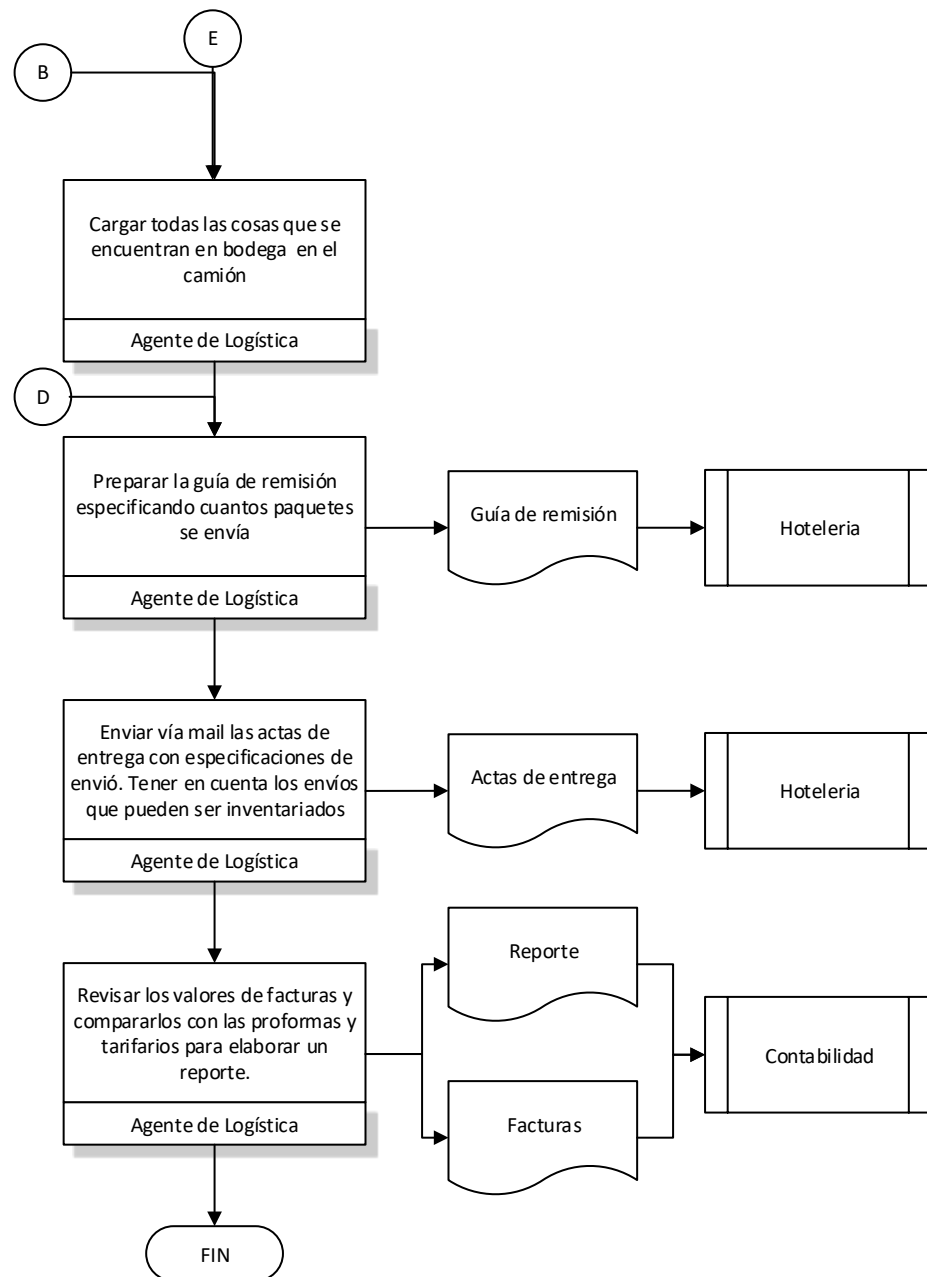
Operadora de Turismo		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO: 001 - LO	Abastecimiento		
Edición No. 01			Pág. 2 De 4



Operadora de Turismo		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO: 001 - LO	Abastecimiento		
Edición No. 01			Pág. 3 De 4



Operadora de Turismo		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO: 001 - LO	Abastecimiento		
Edición No. 01			Pág. 4 De 4

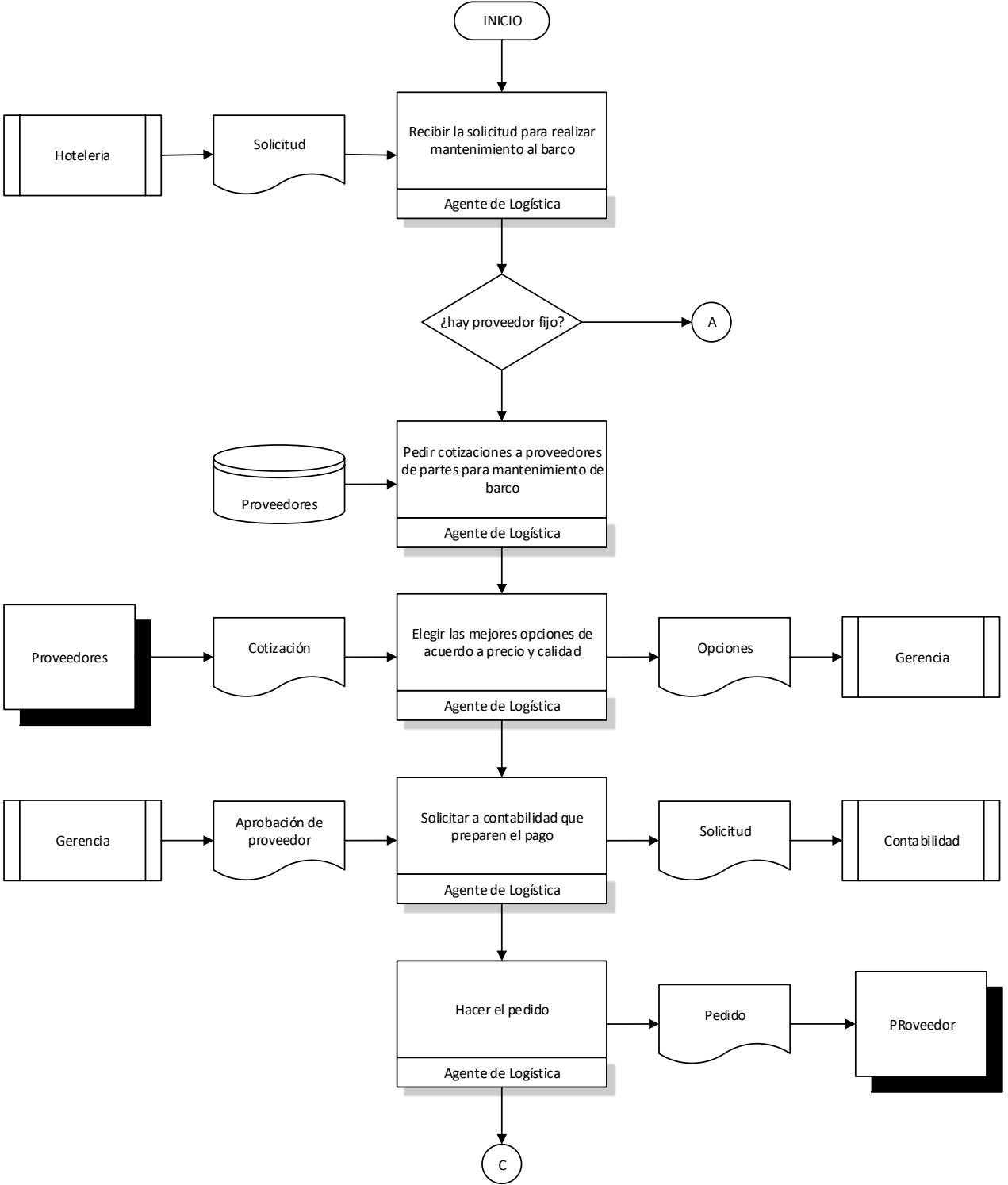


Anexo 10

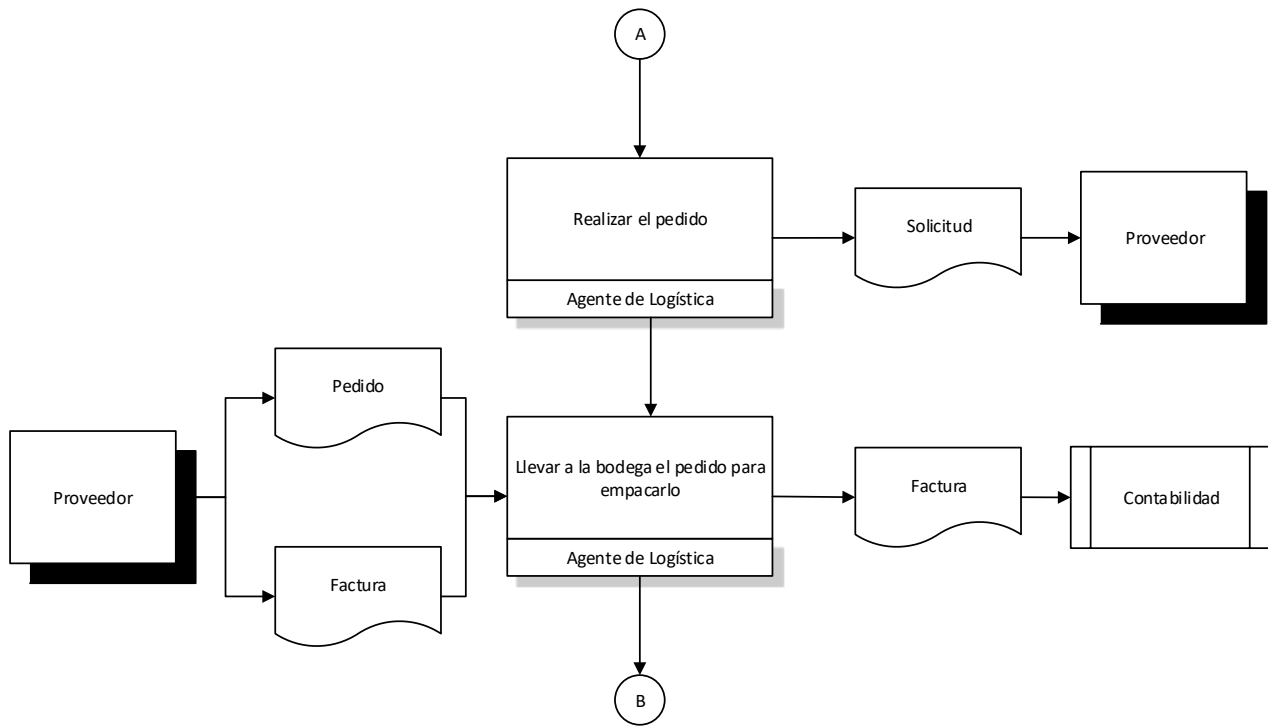
No.	Actividad	Frecuencia	Volumen	Duración	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Recibir una solicitud de compras por parte de barcos	1semanas	2pedidos	20minutos	0,00054709	2,19%	2,8 hrs/mes	\$ 22,31				X		NAV
2	Revisar que la solicitud este de acuerdo a la cantidad de pasajeros	1semanas	2pedidos	15minutos	0,00054709	1,64%	2,1 hrs/mes	\$ 16,74		X				VAC
3	Verificar pedidos especiales de clientes	1semanas	1pedidos	10minutos	0,00054709	0,55%	0,7 hrs/mes	\$ 5,58		X				VAC
4	Notificar a contabilidad de los gastos que se realizaran	1semanas	1pedidos	5minutos	0,00054709	0,27%	0,3 hrs/mes	\$ 2,79				X		NAV
5	Reservar un camión para el transporte de insumos	1semanas	1transferencia	10minutos	0,00054709	0,55%	0,7 hrs/mes	\$ 5,58	X					VAN
6	Coordinar con el camión las fechas	1semanas	1pedidos	20minutos	0,00054709	1,09%	1,4 hrs/mes	\$ 11,16	X					VAN
7	En caso de ser compra con proveedor, enviar un correo solicitando los insumos	1semanas	1pedidos	15minutos	0,00054709	0,82%	1,0 hrs/mes	\$ 8,37	X					VAC
8	Recibir la proforma por parte de los proveedores	1semanas	2pedidos	10minutos	0,00054709	1,09%	1,4 hrs/mes	\$ 11,16	X					VAN
9	Recibir el producto en bodega verificando que este de acuerdo al pedido	1semanas	2pedidos	1horas	0,03282563	6,57%	8,3 hrs/mes	\$ 66,94	X					VAN
10	Entregar las retenciones a proveedores	1semanas	2pedidos	5minutos	0,00054709	0,55%	0,7 hrs/mes	\$ 5,58			X			VAN
11	Entregar las facturas a contabilidad	1semanas	2pedidos	5minutos	0,00054709	0,55%	0,7 hrs/mes	\$ 5,58			X			VAN
12	Empacar y membretar el pedido para el envío.	1semanas	1pedidos	1horas	0,03282563	3,28%	4,2 hrs/mes	\$ 33,47	X					VAN
13	En caso de ser compra directa, solicitar a contabilidad el dinero o cheque para realizar la compra	1semanas	1pedidos	20minutos	0,00054709	1,09%	1,4 hrs/mes	\$ 11,16				X		NAV
14	Notificar al camion sobre las compras que se harán en el día	1semanas	1pedidos	10minutos	0,00054709	0,55%	0,7 hrs/mes	\$ 5,58	X					NAV
15	Ir al supermercado y separar las compras en viveres, limpieza e insumos de barco	1semanas	2pedidos	2horas	0,03282563	13,13%	16,7 hrs/mes	\$ 133,89	X					VAC
16	Realizar el pago con el cheque	1semanas	1pedidos	20minutos	0,00054709	1,09%	1,4 hrs/mes	\$ 11,16	X					VAN
17	Tomar una foto al cheque para respaldo	1semanas	1pedidos	5minutos	0,00054709	0,27%	0,3 hrs/mes	\$ 2,79		X				NAV
18	Empacar las compras y cargarlas en el camión	1semanas	2pedidos	1horas	0,03282563	6,57%	8,3 hrs/mes	\$ 66,94	X					VAC
19	Cargar las cosas que estan en bodega en el camión	1semanas	2pedidos	1horas	0,03282563	6,57%	8,3 hrs/mes	\$ 35,57	X					VAN
20	Cargar las cosas que estan en bodega en el camión	1semanas	2listas	1horas	0,03282563	6,57%	8,3 hrs/mes	\$ 66,94	X					VAN
21	Preparar la guía de remisión especificando cuantos paquetes se envía	1semanas	1listas	15minutos	0,00054709	0,82%	1,0 hrs/mes	\$ 8,37	X					VAN
22	Enviar por mail las actas de entrega con especificaciones de envío.	1semanas	1listas	20minutos	0,00054709	1,09%	1,4 hrs/mes	\$ 11,16	X					VAN
23	Revisar valores de facturas y compararlos con las proformas y tarifarios	1semanas	1cotizaciones	30minutos	0,00054709	1,64%	2,1 hrs/mes	\$ 16,74		X				NAV
24	Realizar un reporte de los gastos y enviarlo a contabilidad	1semanas	1cotizaciones	30minutos	0,00054709	1,64%	2,1 hrs/mes	\$ 16,74	X					NAV

Total carga	76,4 hrs/mes
Requiere	0,60 personas

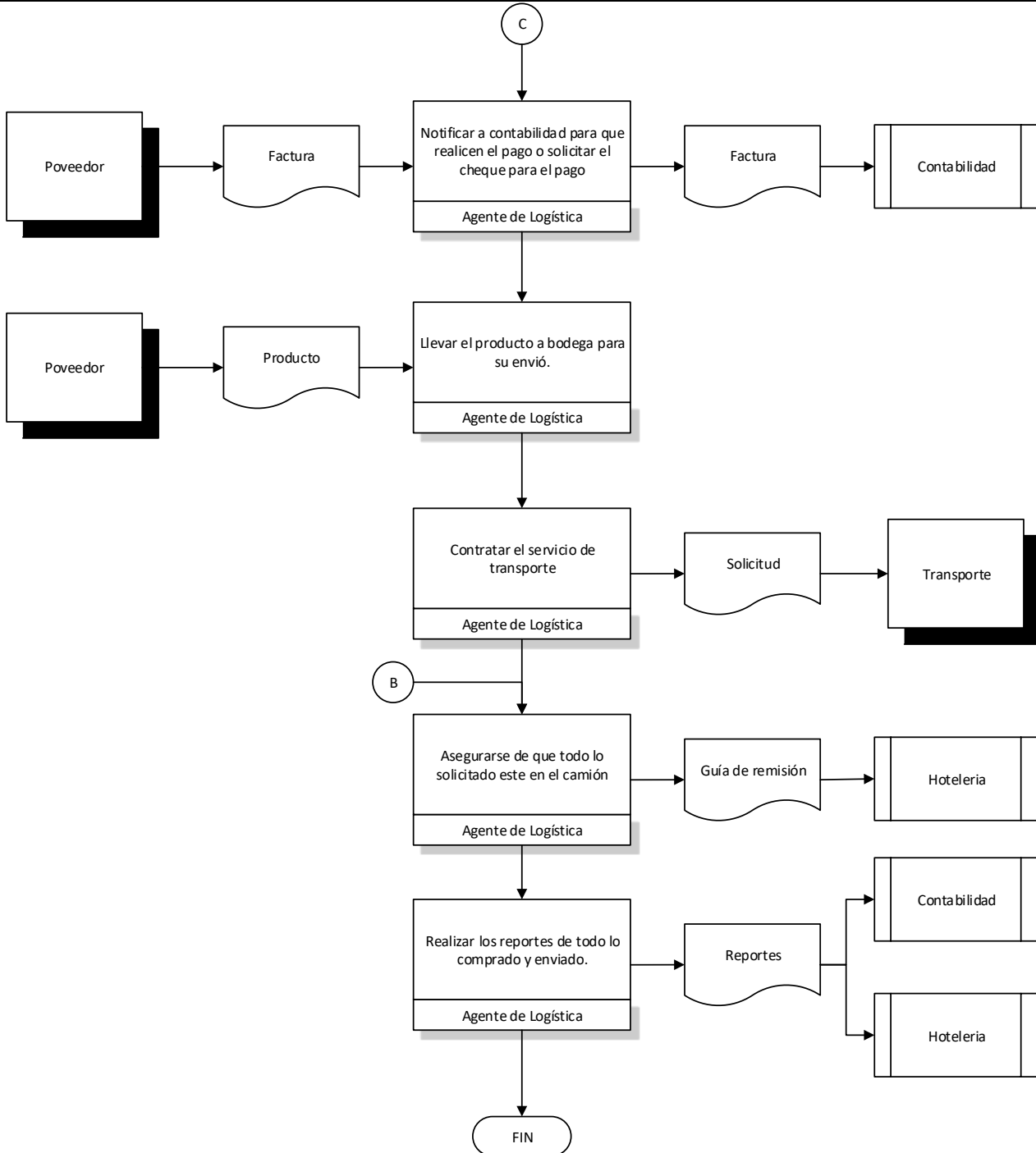
Operadora de Turismo		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO: 002 - LO	Mantenimiento		
Edición No. 01			Pág. 1 De 3



Operadora de Turismo		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO: 002 - LO	Mantenimiento		
Edición No. 01			Pág. 2 De 3



Operadora de Turismo		LEVANTAMIENTO DE PROCESOS	
CODIGO: 002 - LO	Mantenimiento		
Edición No. 01		Pág. 3 De 3	



Anexo 12

No.	Actividad	Frecuencia	Volumen	Duración	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Recibir una solicitud o recibir piezas para mantenimiento	2meses	1pedidos	20minutos	0,00013130	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 1,34	X					NAV
2	Verificar si hay proveedor fijo para las piezas	2meses	1pedidos	5minutos	0,00013130	0,03%	0,0 hrs/mes	\$ 0,33		X				NAV
3	En caso de tener proveedor fijo, realizar el pedido	2meses	1pedidos	30minutos	0,00013130	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 2,01	X					VAN
4	Recibir el pedido y la factura	2meses	1pedidos	15minutos	0,00013130	0,10%	0,1 hrs/mes	\$ 1,00	X					VAN
5	Llevar a la bodega el pedido para empacarlo	2meses	1transferencias	30minutos	0,00013130	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 2,01	X					VAN
6	Entregar la factura a contabilidad	2meses	1pedidos	15minutos	0,00013130	0,10%	0,1 hrs/mes	\$ 1,00				X		NAV
7	En caso de que no haya proveedor, pedir cotizaciones para mantenimiento	2meses	2pedidos	2horas	0,00787815	1,58%	2,0 hrs/mes	\$ 16,07	X					VAN
8	Espera por cotizaciones	3meses	3pedidos	2horas	0,00787815	1,58%	2,0 hrs/mes	\$ -				X		NAV
9	Recibir las cotizaciones y analizarlas	2meses	2pedidos	1horas	0,00787815	0,79%	1,0 hrs/mes	\$ 8,03		X				VAN
10	Elegir las mejores opciones de acuerdo a precio y calidad	2meses	2pedidos	20horas	0,00787815	15,76%	20,0 hrs/mes	\$ 160,67	X					VAN
11	Enviar a gerencia las opciones para que apruebe un proveedor	2meses	2pedidos	30minutos	0,00013130	0,39%	0,5 hrs/mes	\$ 4,02				X		NAV
12	Solicitar a contabilidad que preparen el pago	2meses	2pedidos	15minutos	0,00013130	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 2,01				X		NAV
13	Hacer el pedido al proveedor	2meses	1pedidos	20horas	0,00787815	7,88%	10,0 hrs/mes	\$ 80,33	X					VAN
14	Recibir y entregar la factura a contabilidad	2meses	1pedidos	20minutos	0,00013130	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 1,34			X			NAV
15	Esperar a que contabilidad realice los pagos	2meses	1pedidos	1días	0,05042017	2,52%	3,2 hrs/mes	\$ 25,71				X		NAV
16	Recibir y llevar el producto a bodega	2meses	2pedidos	45minutos	0,00013130	0,59%	0,8 hrs/mes	\$ 6,03	X					VAN
17	Contratar el servicio de transporte	2meses	1pedidos	20minutos	0,00013130	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 1,34	X					VAN
18	Verificar que todo lo solicitado este en el camion	2meses	1pedidos	10minutos	0,00013130	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 0,67		X				VAN
19	Realizar los reportes de todo lo comprado y enviado	2meses	2pedidos	1horas	0,00787815	0,79%	1,0 hrs/mes	\$ 8,03	X					NAV

Total carga	42,1 hrs/mes
Requiere	0,33 personas

Operadora de Turismo		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 001-OP	Coordinación de tours Land		
Edición No. 01			Pág. 159 de 218

1. PROPOSITO

Coordinar los paquetes turísticos que la empresa ofrece de acuerdo a los estándares de calidad establecidos y con el tiempo requerido; utilizando el presupuesto y recursos de la empresa asignados, logrando así la satisfacción y fidelización de los clientes.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para la coordinación de servicios aéreos, de hospedaje, de guías, de transporte y alimentación.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Agente de operaciones.

4. DEFINICIONES

- La Biblia: Registro que contiene toda la información de cada tour, es decir: número de personas en el tour, servicios utilizados, guía a cargo, lugares visitados, hoteles, restaurantes, novedades que se presenten.
- Voucher de servicios: documento que contiene la información para el tour de cada persona. Nos indica que es lo que incluye el tour y es entregado al cliente al inicio de su tour.
- Cartas de comentarios: encuestas acerca del servicio proporcionado por la empresa.
- Despachos: dinero que se entrega al guía turística en base a las actividades planificadas para realizarse durante el tour.

5. POLITICAS

- En caso de que los precios sean elevados en comparación a contrataciones anteriores ya sea de hoteles, restaurantes, tickets aéreos o guías se procurara renegociar los precios o buscar otro proveedor, manteniendo abiertas al menos 3 opciones.
- La biblia se actualizara 2 veces: antes de que inicie el tour y al finalizar el tour y estará compartida siempre con Ventas.
- Estar al pendiente del teléfono empresarial en cualquier momento y solventar cualquier duda o resolver cualquier inconveniente de acuerdo a los plazos establecidos. Incluir en el reporte final la novedad presentada.
- Pedir apoyo a gerencia en caso de que se den novedades que requieran mayor atención.

Operadora de Turismo		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 001-OP	Coordinación de tours Land		
Edición No. 01			Pág. 2 de 218

- Para la coordinación de los tours se establecerá un tiempo máximo de una semana a partir de la recepción del *file* y tener el voucher de servicios listo para que ventas pueda enviárselo al cliente antes de que inicie el tour.
- Actualizar la base de proveedores (hoteles, restaurantes) por lo menos dos veces al año a fin de incluir nuevos proveedores y de conseguir precios promocionales por fechas especiales.

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje del costo sobre el PVP					
Descripción	Compara precio al que se vendió cada tour y cuanto costo ejecutarlo. En este costo se incluirá tarifas de guías, transporte, alimentación, entradas					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Costo / PVP	Después de cada tour	Negativo	60%	80%	Agente de operaciones	Administrador

Nombre	Porcentaje de tours coordinados exitosamente					
Descripción	Ayuda a ver si se está coordinando todo correctamente mediante la medición del total de tours realizados contra los tours que no han registrado ningún tipo de problema.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Toures sin novedades}}{\text{Total de toures}}$	Mensualmente	Positivo	80%	100%	Agente de Operaciones	Administrador

Nombre	Porcentaje de incremento respecto a proveedores					
Descripción	Nos ayudará a ver si la empresa se mantiene actualizada sobre nuevos lugares y destinos para sus clientes.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\# \text{ de hoteles y restaurantes del año} / \# \text{ de hoteles y restaurantes del año anterior}}$	anualmente	positivo	5%	20%	Agente de operaciones	Administrador

Operadora de Turismo		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 001-OP	Coordinación de tours Land		
Edición No. 01			Pág. 3 de 218

7. DOCUMENTOS

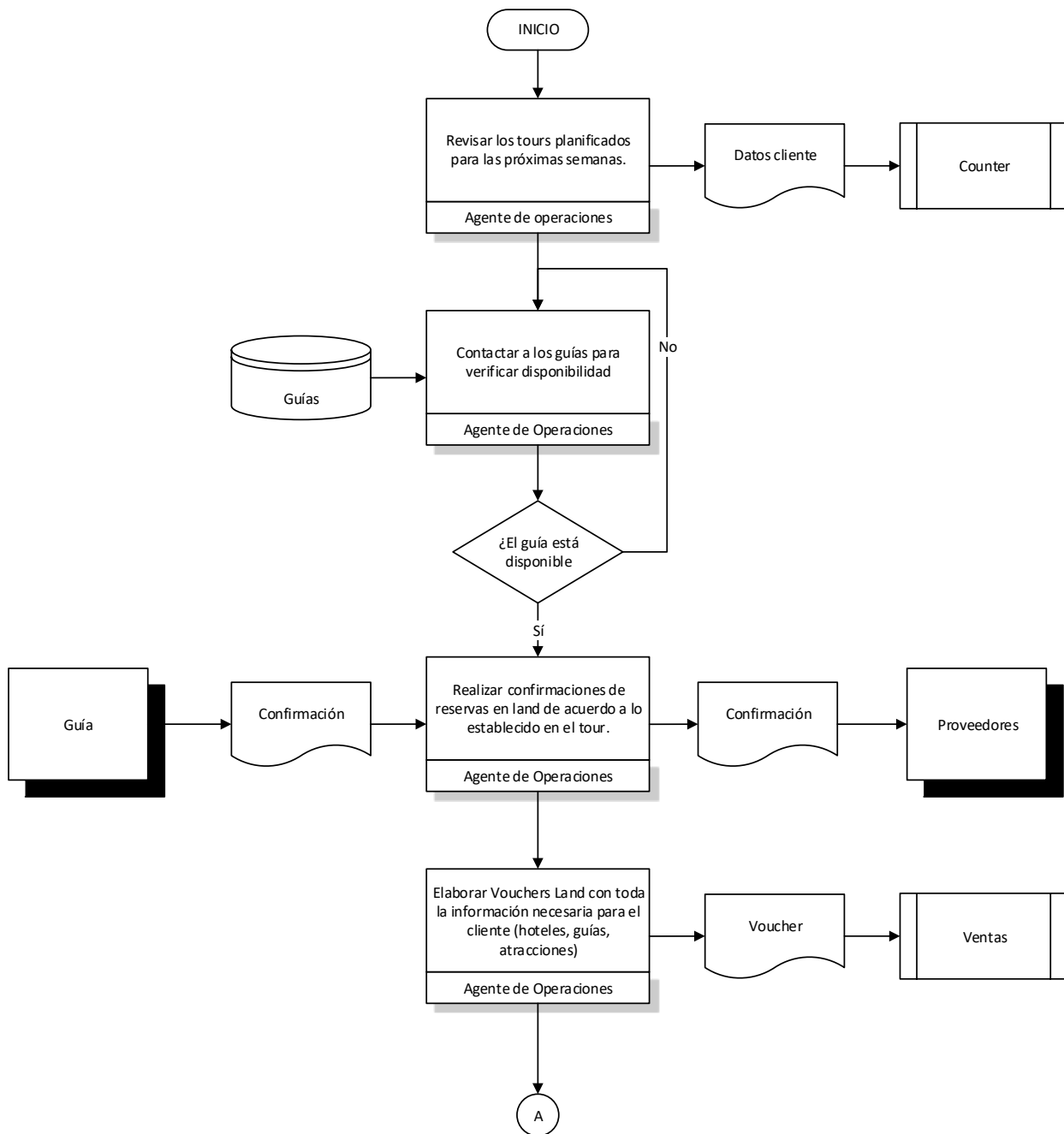
Código	Nombre
001OP -Doc001	Manual
001OP -Doc002	Política para reservaciones

8. REGISTROS

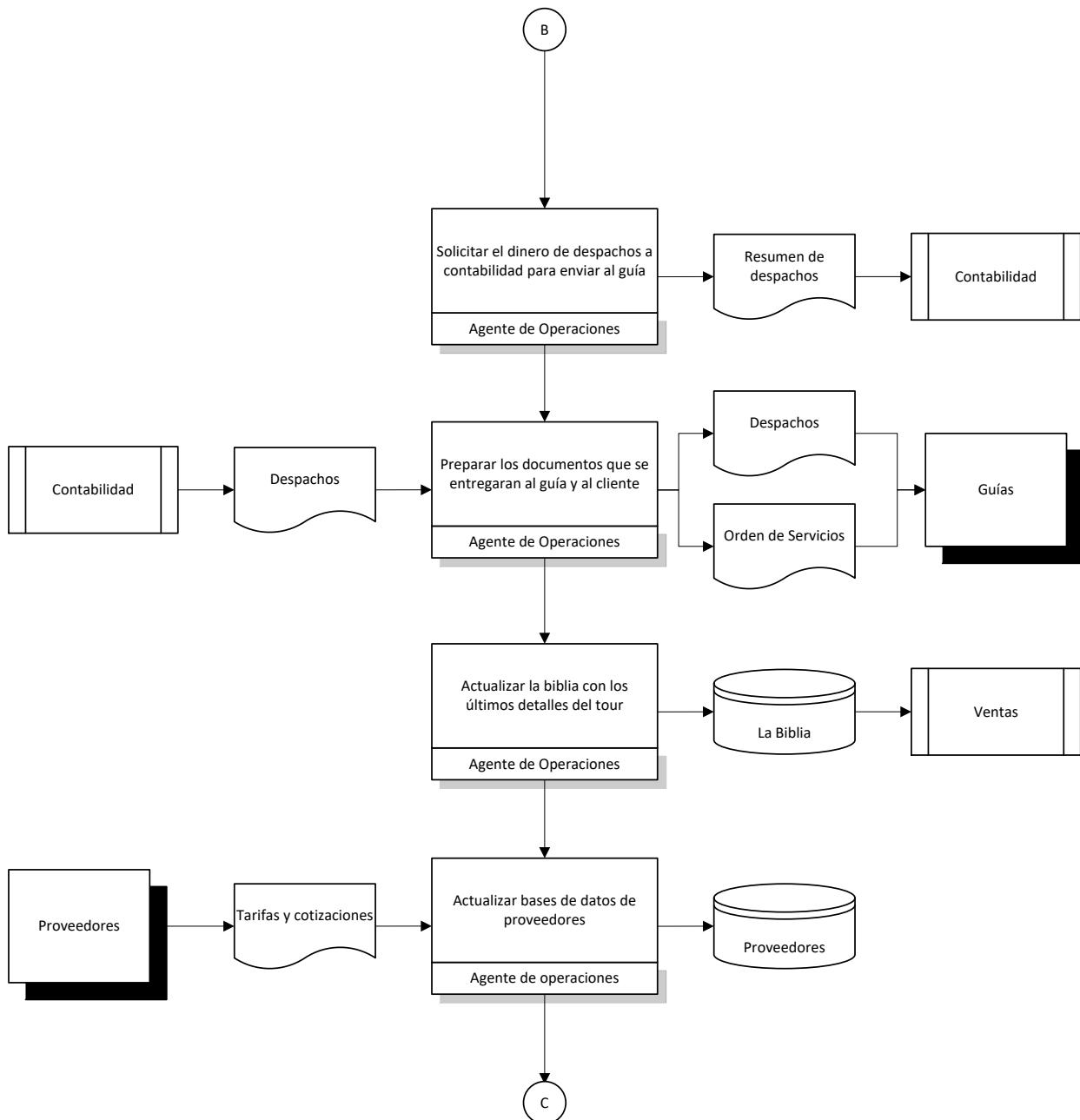
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
001OP-Re001	Cartas de comentarios	Digitales	Dos días después de c/tour	Analizar tabulaciones – enviar a archivo pasivo
001OP-Re002	La biblia	Digital	Anual	Mantener y actualizar
001OP-Re003	Tarifas y cotizaciones	Digital	Semestral	Mantener y actualizar
001OP – RE004	Despachos	Físico	Hasta el siguiente tour	Enviar a archivo pasivo

Operadora de Turismo		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 001-OP	Coordinación de tours Land		
Edición No. 01			Pág. 4 de 218

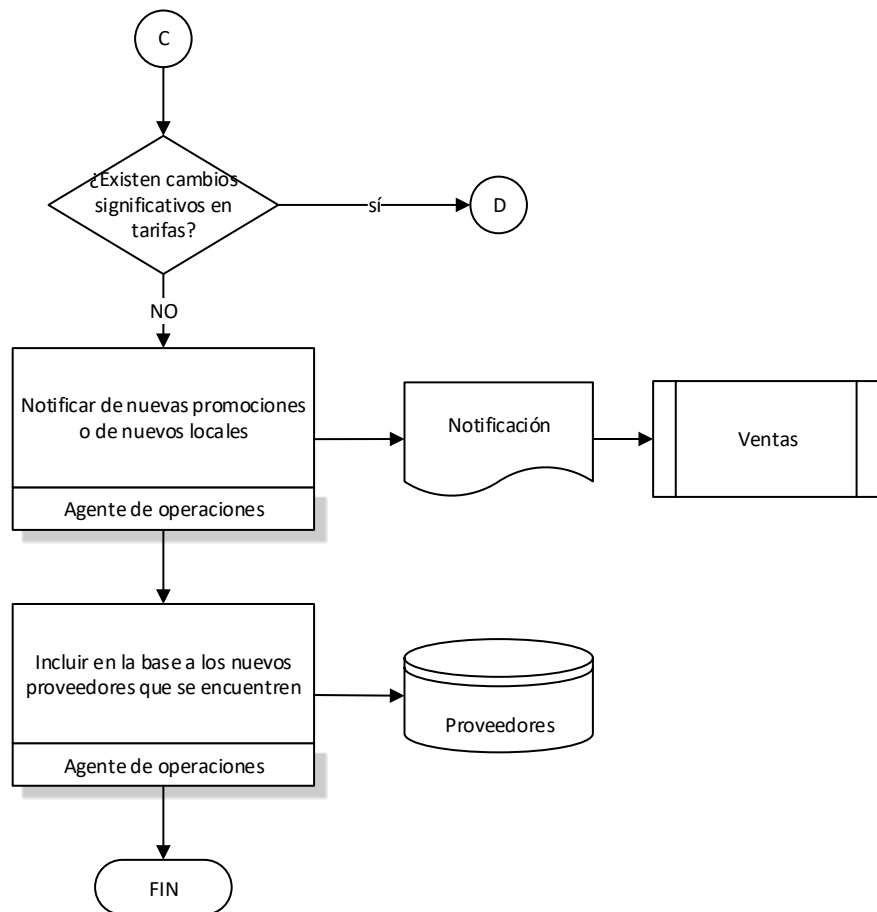
9. DIAGRAMA DE FLUJO



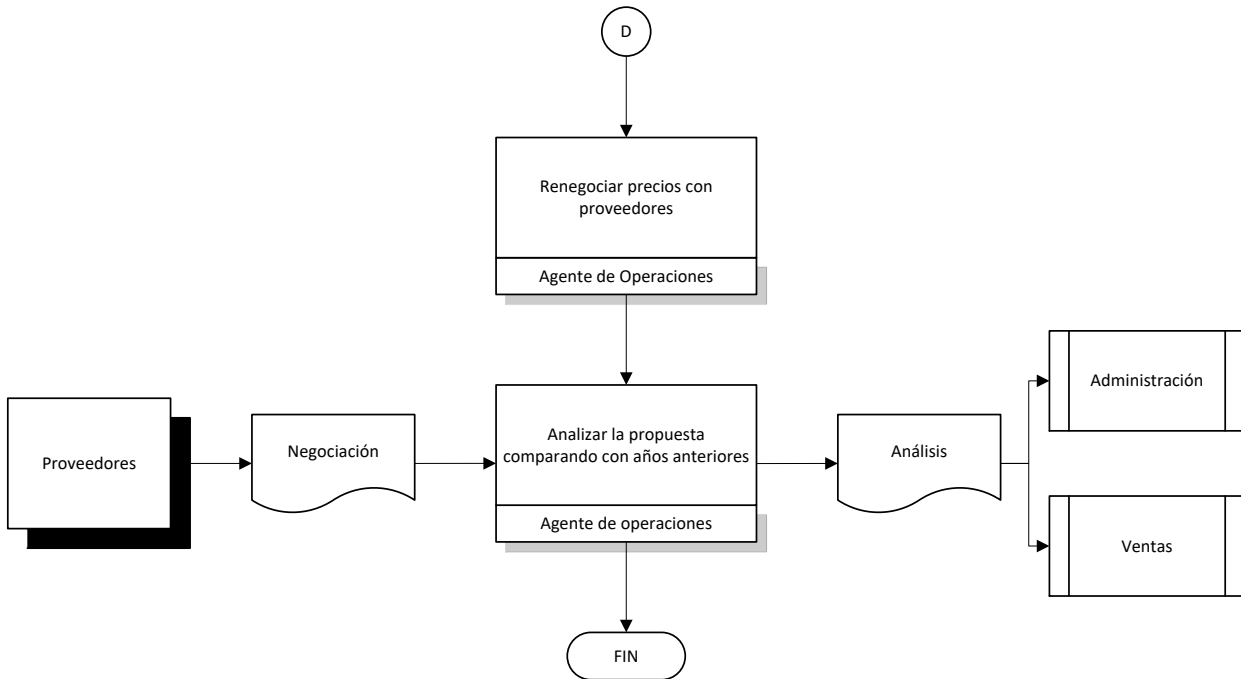
Operadora de Turismo		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 001-OP	Coordinación de tours Land		
Edición No. 01			Pág. 5 de 218



Operadora de Turismo		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 001-OP	Coordinación de tours Land		
Edición No. 01			Pág. 6 de 218



Operadora de Turismo		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 001-OP	Coordinación de tours Land		
Edición No. 01			Pág. 7 de 218



Anexo 14

No.	Actividad	Duración	Intervalo	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Revisar los tours planificados para las próximas semanas.	6minutos	1semanas	2 uni.	0,00054	0,65%	0,8 hrs/mes	\$ 3,26	X					VAN
2	Enviar datos de los clientes a counter para la emisión de boletos	10minutos	1semanas	1 uni.	0,00054	0,54%	0,7 hrs/mes	\$ 2,71			X			VAC
3	Contactar a los guías para verificar disponibilidad	30minutos	1semanas	1 uni.	0,00054	1,63%	2,1 hrs/mes	\$ 8,14	X					VAN
4	Esperar por la confirmacion de guías	15minutos	1semanas	1 uni.	0,00054	0,81%	1,0 hrs/mes	\$ -				X		NVA
5	Realizar confirmaciones de reservas en land de acuerdo a lo establecido en el tour.	15minutos	1semanas	1 uni.	0,00054	0,81%	1,0 hrs/mes	\$ 4,07	X					VAC
6	Elaborar Vouchers Land con toda la información necesaria para el cliente (hoteles, guías, atracciones)	1horas	1semanas	2 uni.	0,03255	6,51%	8,3 hrs/mes	\$ 32,55	X					VAC
7	Solicitar el dinero de despachos a contabilidad para enviar al guía	10minutos	1semanas	1 uni.	0,00054	0,54%	0,7 hrs/mes	\$ 2,71		X				VAC
8	Preparar los documentos que se entregaran al guía y al cliente	30minutos	1semanas	2 uni.	0,00054	3,26%	4,2 hrs/mes	\$ 16,28						VAC
9	Enviar orden de servicios, voucher de servicios, y despachos al guía	15minutos	1semanas	2 uni.	0,00054	1,63%	2,1 hrs/mes	\$ 8,14			X			VAN
10	Actualizar la biblia con todos los datos referentes al tour	15minutos	1semanas	2 uni.	0,00054	1,63%	2,1 hrs/mes	\$ 8,14	X					VAN
11	Actualizar bases de datos de Transportes, tarifas guías, entradas	1horas	6meses	2 uni.	0,00781	0,26%	0,3 hrs/mes	\$ 1,30	X					VAN
12	Actualizar bases de datos de restaurantes y hoteles	20minutos	1meses	1 uni.	0,00013	0,26%	0,3 hrs/mes	\$ 1,30	X					VAN
13	Notificar a ventas sobre promociones especiales	5minutos	1meses	1 uni.	0,00013	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 0,33	X					VAC
14	Renegociar precios con proveedores	20minutos	1meses	1 uni.	0,00013	0,26%	0,3 hrs/mes	\$ 1,30	X					VAN

Total carga	24,1 hrs/mes
Requiere	0,19 personas

Anexo 15

OPERADORA DE TURISMO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 002-OP	Gestión de barcos		
Edición No. 01			Pág. 168 de 218

1. PROPOSITO

Proporcionar a los clientes del proceso todas las herramientas e información necesaria de forma oportuna mediante una gestión eficiente y eficaz, a fin de que los tours puedan funcionar de manera adecuada.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para la coordinación de servicios en barcos y para la entrega información al resto de áreas.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Agente de operaciones.

4. DEFINICIONES

- La Biblia: Registro que contiene toda la información de cada tour, es decir: personas en el tour, servicios utilizados, guía a cargo, lugares visitados, hoteles, restaurantes, novedades.
- Voucher de servicios: documento que contiene la información para el tour de cada persona. Nos indica que es lo que incluye el tour.
- Cartas de comentarios: encuestas acerca del servicio proporcionado por la empresa.
- Memos: registro que contiene la información sobre el paquete turístico. A diferencia de la biblia, el memo está destinado para los capitanes de los barcos y no para el cliente.

5. POLITICAS

- La biblia se actualizará diariamente incluyendo cualquier cosa encontrada en los reportes de Managers referentes al servicio y/o adecuaciones.
- En caso de varios comentarios negativos en las cartas de comentarios comunicar no solo a marketing sino también a gerencia.
- Asegurarse que el resto de áreas tenga la información necesaria para gestionar el tour con un plazo de 4 días después de haber recibido la información de ventas.
- Validar que las personas en despachos tengan todos los documentos que se deben entregar al cliente con al menos 3 días de anticipación

OPERADORA DE TURISMO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 002-OP	Gestión de barcos		
Edición No. 01			Pág. 2 de 218

6. INDICADORES

Nombre	Índice del tiempo de requerido para completar la gestión					
Descripción	Nos indica si el tour pudo ser coordinado dentro del tiempo que establece la política					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Días empleados}}{\text{Días estimados}}$	Antes de cada tour	Negativo	0,6	1	Agente de Operaciones	Administrador

Nombre	Porcentaje de tours coordinados exitosamente					
Descripción	Ayuda a ver si se está coordinando todo correctamente mediante la medición del total de tours realizados contra los tours que no han registrado ningún tipo de problema.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Toures sin novedades}}{\text{Total de toures}}$	Mensualmente	Positivo	80%	100%	Agente de Operaciones	Administrador

7. DOCUMENTOS

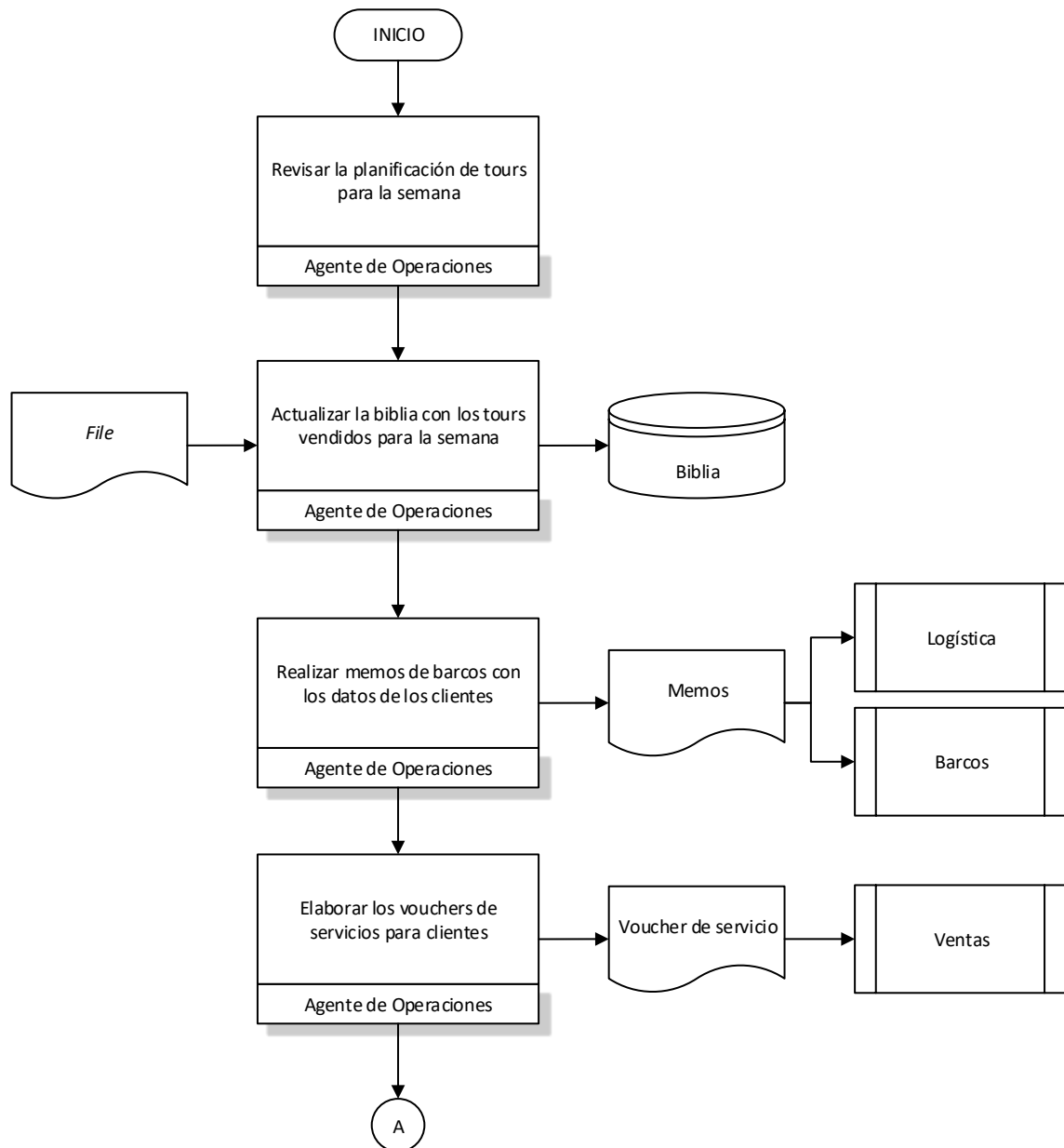
Código	Nombre
OP002-Doc001	Política de reservaciones

8. REGISTROS

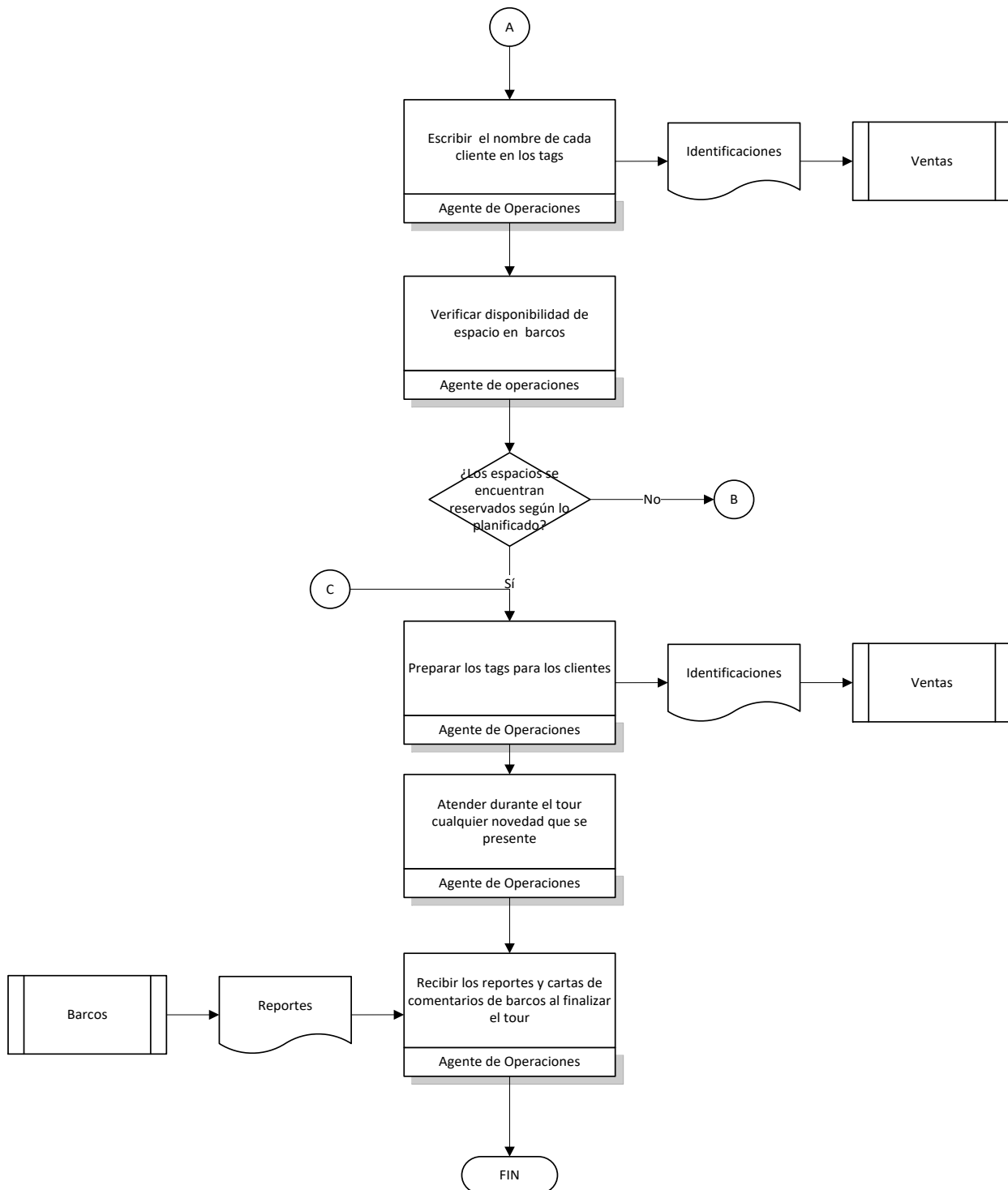
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
002OP-Re001	Cartas de comentarios	Digital	Una semana	Análisis y
002OP-Re002	La biblia	Digital	Anual	Mantenerla y actualizarla
002OP-Re003	Reportes	Digital	Una semana	Archivo pasivo tras análisis
002OP – Re004	Memos	Digital	Una semana	Archivo pasivo

OPERADORA DE TURISMO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 002-OP	Gestión de barcos		
Edición No. 01			Pág. 3 de 218

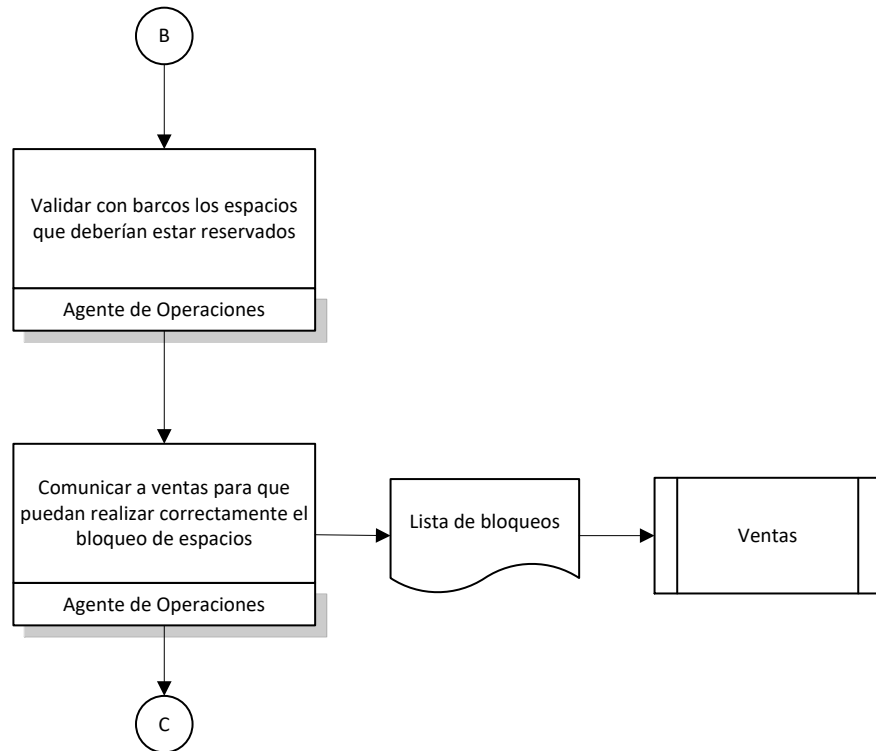
9. DIAGRAMA DE FLUJO



OPERADORA DE TURISMO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 002-OP	Gestión de barcos		
Edición No. 01			Pág. 4 de 218



OPERADORA DE TURISMO		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 002-OP	Gestión de barcos		
Edición No. 01			Pág. 5 de 218



Anexo 16

No.	Actividad	Duración	Intervalo	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Ingresar datos en la biblia	10 minutos	cada 1 semanas	2 uni.	0,000547	1,09%	1,4 hrs/mes	\$ 7,66	X					VAN
2	Realizar memos de barcos con los datos de los clientes	15 minutos	cada 1 semanas	2 uni.	0,000547	1,64%	2,1 hrs/mes	\$ 11,49	X					VAN
3	Enviar memos a logistica y a barcos	5 minutos	cada 1 semanas	1 uni.	0,000547	0,27%	0,3 hrs/mes	\$ 1,91			X			VAN
4	Elaborar los vouchers de servicios	15 minutos	cada 1 semanas	2 uni.	0,000547	1,64%	2,1 hrs/mes	\$ 11,49	X					VAC
5	Enviar el original a despachos para que lo entreguen al cliente	5 minutos	cada 1 semanas	2 uni.	0,000547	0,55%	0,7 hrs/mes	\$ 3,83			X			VAC
6	Elaborar los tags o identificaciones de los pasajeros	15 minutos	cada 1 semanas	10 uni.	0,000547	8,21%	10,4 hrs/mes	\$ 57,44	X					VAC
7	Verificar la disponibilidad de espacio en barcos	25 minutos	cada 2 días	2 uni.	0,002604	6,51%	8,3 hrs/mes	\$ 45,57		X				VAN
8	Recibir reportes y cartas de comentarios de los barcos	10 minutos	cada 1 semanas	2 uni.	0,000547	1,09%	1,4 hrs/mes	\$ 7,66	X					VAN

Total carga 26,7 hrs/mes

Operadora de Turismo		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 003-OP	Reserva de espacios aéreos		
Edición No. 01			Pág. 174 de 218

1. PROPOSITO

Asegurarse de que todos los espacios aéreos necesarios se encuentren correctamente bloqueados aprovechando los acuerdos de servicios con aerolíneas y la flexibilidad para cambios a tiempo, a fin de evitar recargos a la empresa por espacios no utilizados.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para todos los espacios aéreos requeridos para los dos productos manejados por la empresa.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Agente de operaciones.

4. DEFINICIONES

- **Bloqueo de espacios:** es la etapa previa a la reservación definitiva de espacios. En esta etapa se puede ir modificando la información hasta el momento en que se reserve.

-

5. POLITICAS

- Bloquear los espacios antes de iniciar el año y en base a un presupuesto de ventas a fin de evitar tener que hacer demasiados reajustes.
- Enviar la información definitiva para la emisión de boletos con al menos dos semanas antes de que inicien los tours a fin de tener tiempo de respuesta en caso de que se presenten problemas.

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de cumplimiento con el presupuesto de ventas					
Descripción	Ayudará a validar si las reservas o ventas fueron similares al presupuesto de ventas esperado.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
# de ventas / # ventas presupuestadas	Mensualmente	Positivo	80%	100%	Agente de operaciones	Administrador

Operadora de Turismo		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 003-OP	Reserva de espacios aéreos		
Edición No. 01			Pág. 2 de 218

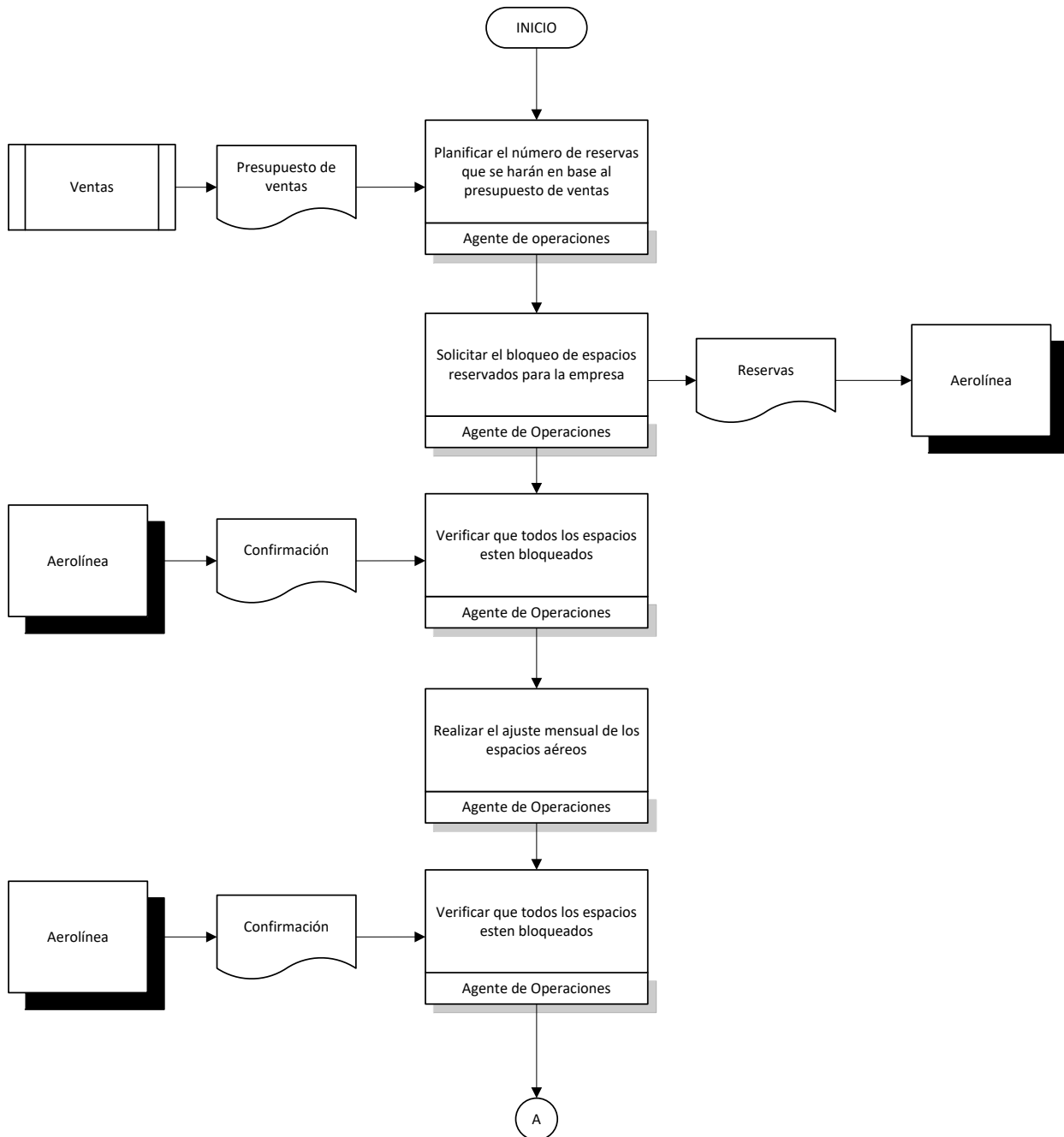
Nombre	Porcentaje de reservas con recargo para la empresa					
Descripción	Permite visualizar si los ajustes se realizaron oportunamente evitando recargos monetarios por espacios no utilizados					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Reservas con recargo}}{\text{Total de reservas}}$	Negativos	Positivo	0,05%	25%	Agente de Operaciones	Administrador

7. REGISTROS

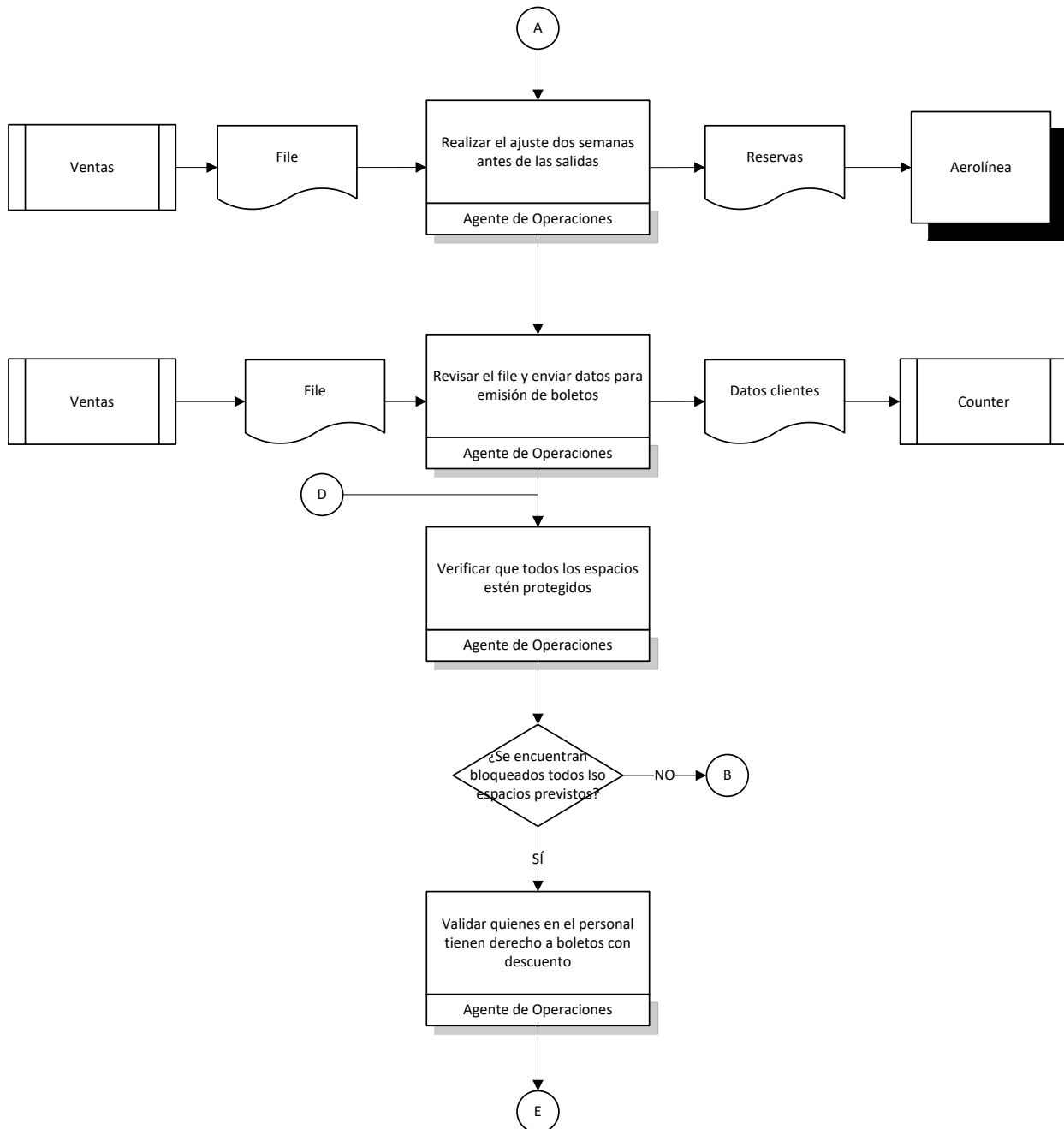
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
003OP – Re001	Bloqueo de espacios	Digital	Anual	Archivar y actualizar
003OP – Reg002	Boletos aéreos	Físico	Semanal	Entregar a clientes

8. DIAGRAMA DE FLUJO

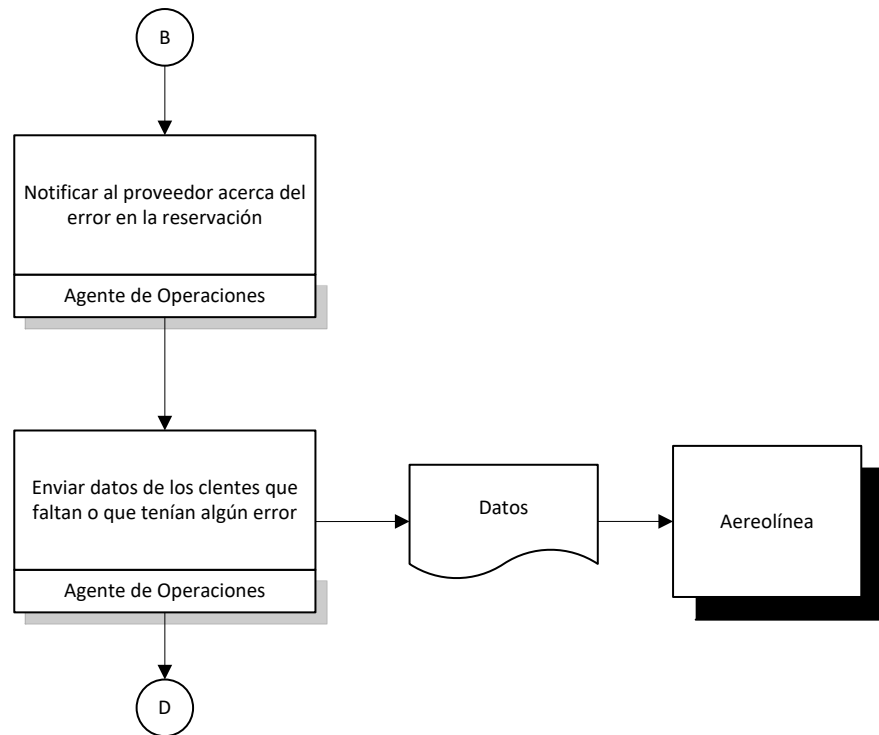
Operadora de Turismo		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 003-OP	Reserva de espacios aéreos		
Edición No. 01			Pág. 3 de 218



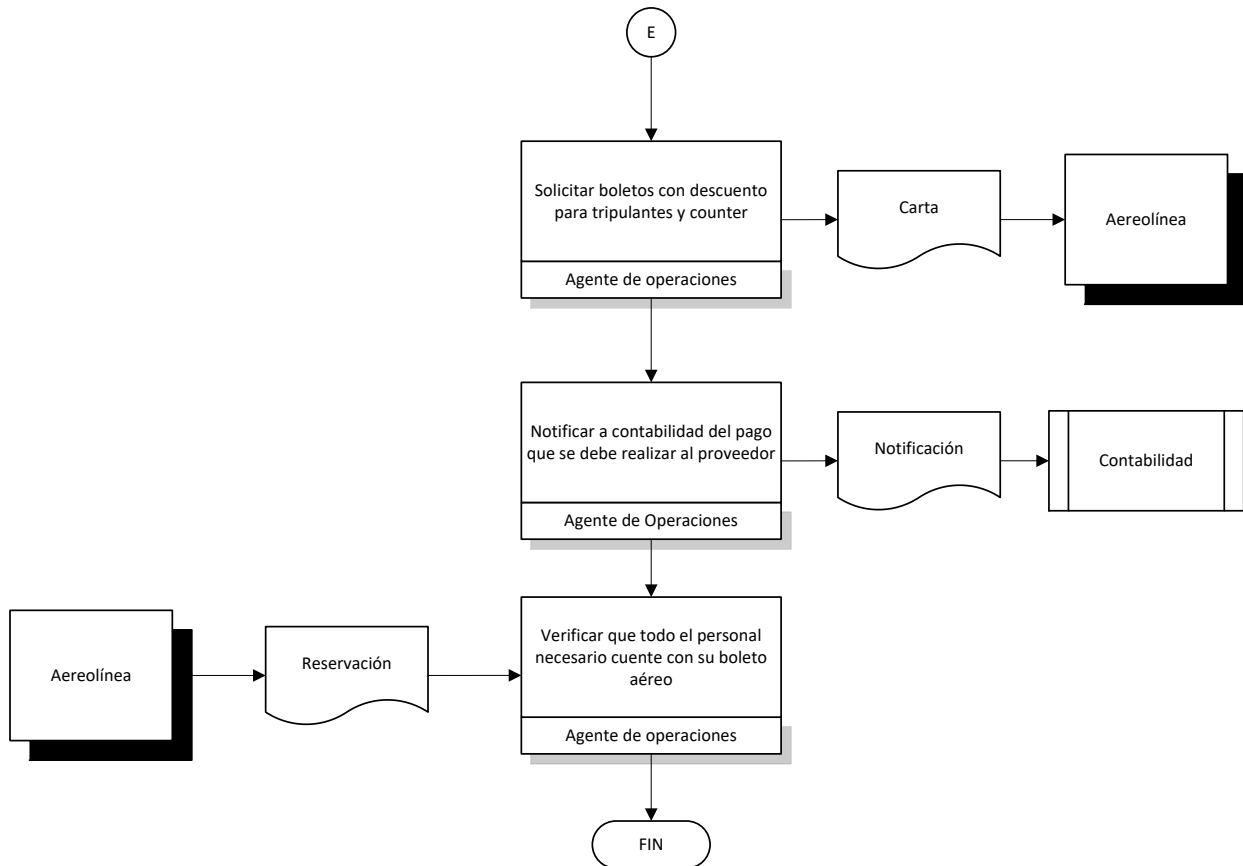
Operadora de Turismo		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 003-OP	Reserva de espacios aéreos		
Edición No. 01			Pág. 4 de 218



Operadora de Turismo		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 003-OP	Reserva de espacios aéreos		
Edición No. 01			Pág. 5 de 218



Operadora de Turismo		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 003-OP	Reserva de espacios aéreos		
Edición No. 01			Pág. 6 de 218



Anexo 18

No.	Actividades	Duración	Intervalo	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Planificar el número de reservas que se harán en base al presupuesto de ventas	1 horas	cada 1 años	1 uni.	0,0006510	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 0,59						VAN
2	Solicitar el bloqueo de espacios reservados para la empresa	1 horas	cada 1 años	2 uni.	0,0006510	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 1,04	X					VAC
3	Verificar que todos los espacios esten bloqueados	20 minutos	cada 1 años	1 uni.	0,0000109	0,02%	0,0 hrs/mes	\$ 0,17		X				VAC
4	Realizar el ajuste mensual de los espacios aéreos	60 minutos	cada 2 meses	2 uni.	0,0001302	0,78%	1,0 hrs/mes	\$ 6,25	X					VAN
5	Verificar que todos los espacios esten bloqueados	20 horas	cada 1 meses	1 uni.	0,0078125	15,63%	20,0 hrs/mes	\$ 125,00		X				VAC
6	Realizar el ajuste dos semanas antes de las salidas	50 minutos	cada 1 semanas	2 uni.	0,0005425	5,43%	6,9 hrs/mes	\$ 43,40	X					VAN
7	Revisar el file y enviar datos para emisión de boletos a counter	30 minutos	cada 1 semanas	2 uni.	0,0005425	3,26%	4,2 hrs/mes	\$ 26,04	X					VAC
8	Verificar que los espacios esten protegido	15 minutos	cada 1 semanas	2 uni.	0,0005425	1,63%	2,1 hrs/mes	\$ 13,02		X				VAC
9	Validar quienes en el personal tienen derecho a boletos con descuento	5 minutos	cada 1 semanas	1 uni.	0,0005425	0,27%	0,3 hrs/mes	\$ 2,17	X					VAN
10	Solicitar boletos con descuento para tripulantes y counter	20 minutos	cada 1 meses	4 uni.	0,0001302	1,04%	1,3 hrs/mes	\$ 8,33	X					VAN
11	Notificar a contabilidad del pago que se debe realizar al proveedor	10 minutos	cada 1 meses	4 uni.	0,0001302	0,52%	0,7 hrs/mes	\$ 4,17	X					VAN
12	Verificar que tripulantes y counter tengan sus espacios	15 minutos	cada 1 meses	7 uni.	0,0001302	1,37%	1,8 hrs/mes	\$ 10,94		X				VAN

Total carga	38,5 hrs/mes
Requiere	0,30 personas

ADVANTAGE TRAVEL		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 004-OP	Análisis de reportes		
Edición No. 01			Pág. 182 de 218

1. PROPOSITO

Mantener actualizados a los departamentos interesados acerca de la percepción de los clientes y acerca del desarrollo del tour mediante un análisis oportuno y objetivo de las encuestas y reportes proporcionados por los managers de barcos a fin de detectar oportunidades de mejora en el servicio.

2. ALCANCE

Este proceso aplica para las encuestas o cartas de comentarios proporcionados por los guías de tours land y managers de barcos además de los reportes diarios desde los barcos.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Agente de operaciones.

4. DEFINICIONES

- Cartas de comentarios: encuestas acerca del servicio proporcionado por la empresa.

5. POLITICAS

- Revisar al finalizar cada tour los reportes enviados por barcos.
- Revisar al finalizar cada tour la tabulación generada por la herramienta de encuestas.
- Las novedades que se puedan presentar en el tour deberán comunicarse por llamadas a fin de obtener una respuesta pronta.
- En caso de ser algún problema que requiera mayor atención, escalar prontamente con gerencia.
- Enviar a gerencia los reportes cuando existan novedades que requieran mayor atención.
- Informar oportunamente a ventas sobre las novedades para que puedan mantener al tanto a las agencias extranjeras (cliente)
- La administración debe estar siempre copiada en los reportes finales a fin de mantener la objetividad de los análisis.

ADVANTAGE TRAVEL		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 004-OP	Análisis de reportes		
Edición No. 01			Pág. 2 de 218

6. INDICADORES

Nombre	Porcentaje de revisiones realizadas					
Descripción	Permite ver si se está revisando oportunamente todos los reportes y encuestas.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Total de revisiones/ Total de tours	Mensualmente	positivo	85%	100%	Agente de operaciones	Administrador

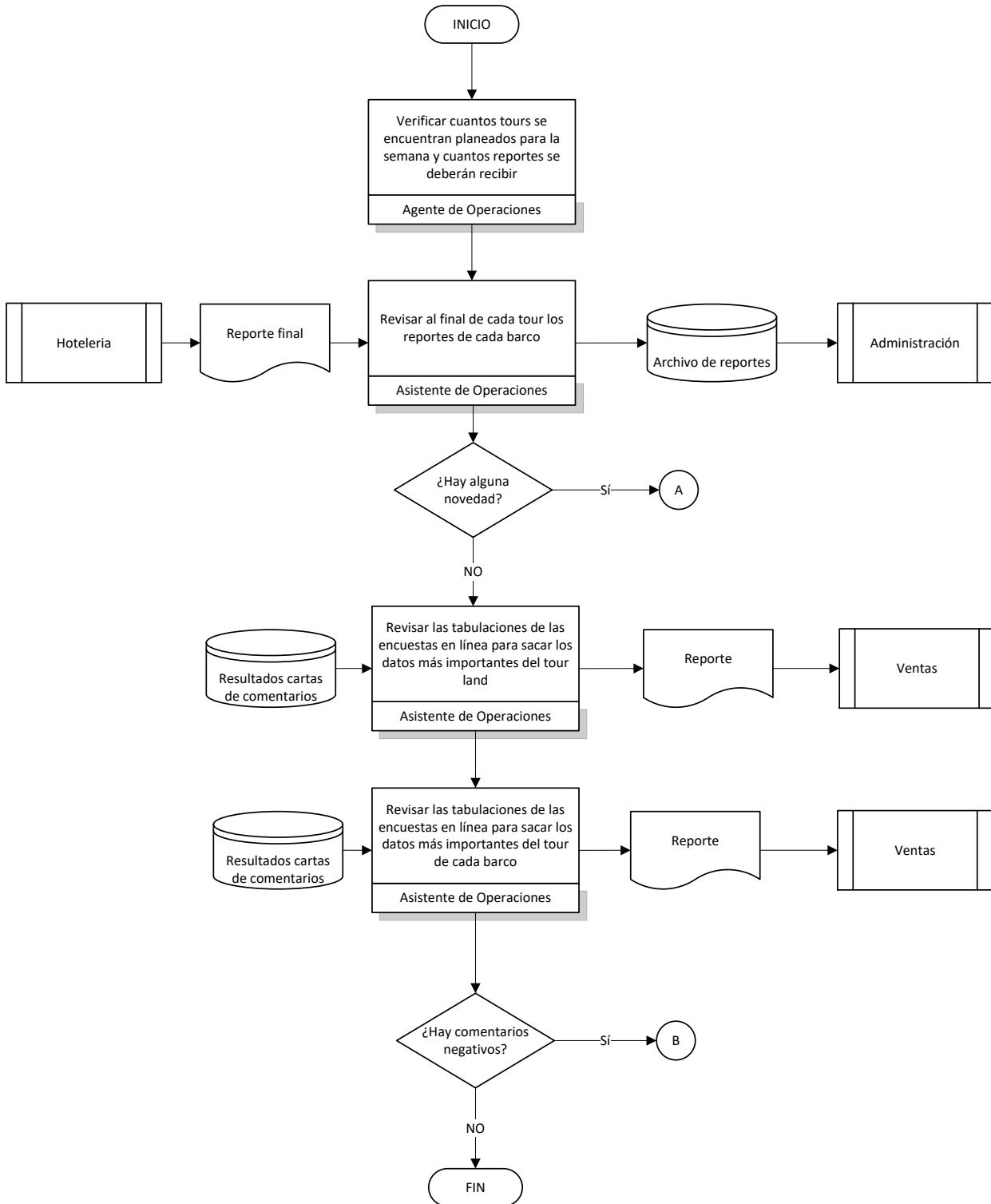
Nombre	Porcentaje de satisfacción por parte de clientes					
Descripción	Nos indica si el tour fue exitosamente coordinado a través de las cartas de comentarios. Se calcula comparando el total de respuestas positivas contra el total de preguntas					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$\frac{\text{Respuestas positivas}}{\text{Total de preguntas}}$	Tras cada tour	Positivo	80%	100%	Agente de Operaciones	Administrador

7. REGISTROS

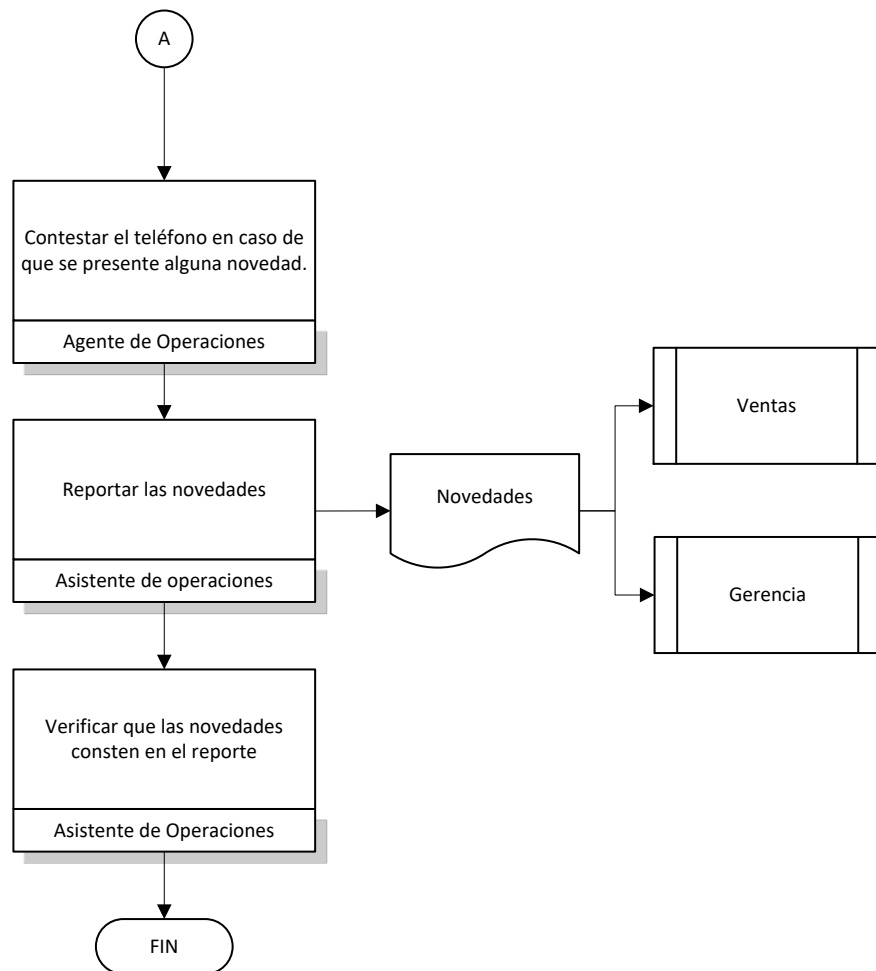
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
004OP – Reg001	Cartas de comentarios	Digital	Histórico	Verificar que marketing tenga acceso
004OP – Reg002	Reportes Positivos negativos	Digital	Archivo pasivo	Compartir con ventas en caso de novedades

8. DIAGRAMA DE FLUJO

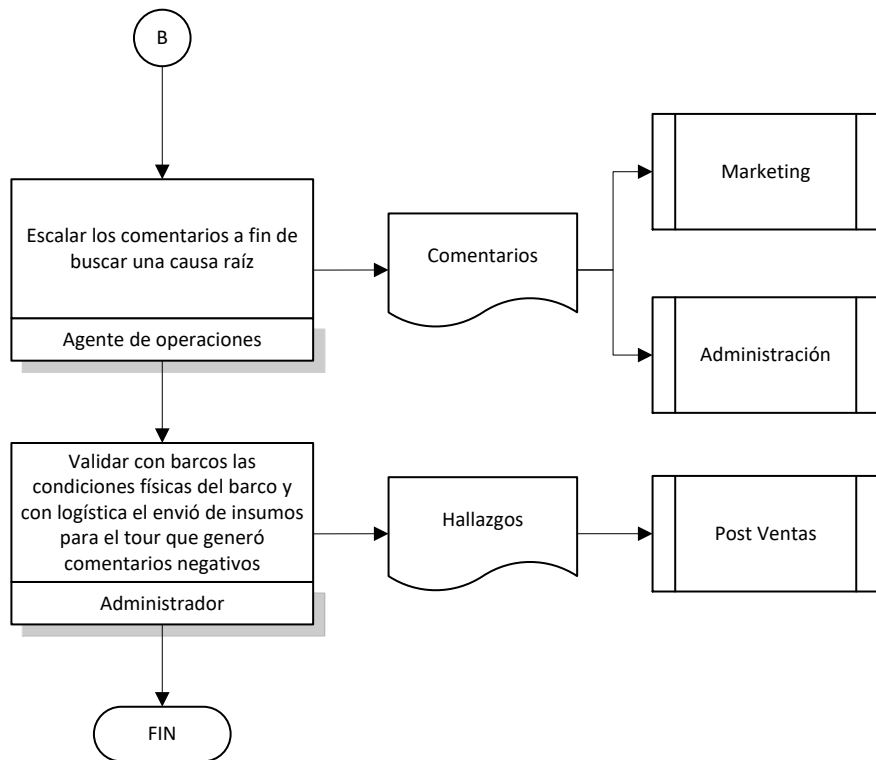
ADVANTAGE TRAVEL		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 004-OP	Análisis de reportes		
Edición No. 01			Pág. 3 de 218



ADVANTAGE TRAVEL		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 004-OP	Análisis de reportes		
Edición No. 01			Pág. 4 de 218



ADVANTAGE TRAVEL		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 004-OP	Análisis de reportes		
Edición No. 01			Pág. 5 de 218



Anexo 20

No.	Actividad	Duración		Intervalo		Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Verificar cuantos tours se encuentran pleneados para la semana y cuantos reportes se deberan recibir	5	minutos	cada 1	semanas	2 uni.	0,0005425	0,54%	0,7 hrs/mes	\$ 4,34	X					VAN
2	Revisar los reportes de barcos al finalizar cada tour	30	minutos	cada 1	semanas	2 uni.	0,0005425	3,26%	4,2 hrs/mes	\$ 26,04	X					VAN
3	Revisar las tabulaciones de las encuestas en linea de land	10	minutos	cada 1	semanas	1 uni.	0,0005425	0,54%	0,7 hrs/mes	\$ 4,34		X				VAN
4	Revisar las tabulaciones de las encuestas en linea de barcos	10	minutos	cada 1	semanas	2 uni.	0,0005425	1,09%	1,4 hrs/mes	\$ 8,68		X				VAN
5	Contestar el telefono en caso de que se presente alguna novedad	15	minutos	cada 1	meses	1 uni.	0,0001302	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,56	X					VAC
6	Comunicar las novedades a gerencia	10	minutos	cada 1	meses	1 uni.	0,0001302	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 1,04	X					VAN
7	Validar que las novedades consten en los reportes	5	minutos	cada 1	meses	1 uni.	0,0001302	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 0,52		X				VAN
8	En caso de existir comentarios negativos, escalar con gerencia	20	minutos	cada 1	meses	1 uni.	0,0001302	0,26%	0,3 hrs/mes	\$ 2,08	X					VAN
9	Validar con los barco las condiciones y la logitica	10	minutos	cada 1	meses	1 uni.	0,0001302	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 1,04		X				VAC

Total carga	7,3 hrs/mes
Requiere	0,06 personas

Operadora de Turismo		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 001-LO	Abastecimiento		
Edición No. 01			Pág. 188 de 218

1. PROPOSITO

Realizar la compra de insumos de manera oportuna optimizando recursos y cumpliendo con los requerimientos de hotelería a fin de brindar un servicio de calidad mediante la planificación de inventario de productos no perecibles y de la compra de productos de alta calidad a los mejores proveedores.

2. ALCANCE

Este proceso aplica al abastecimiento de insumos de hotelería (toallas, sabanas, jabones), insumos de limpieza, bebidas y alimentos.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Agente de logística.

4. DEFINICIONES

- Insumos: se catalogan como insumos a todas las cosas que se necesitan abordo para el servicio al cliente, es decir la comida, implementos de limpieza, sabanas, toallas, bebidas y licores, etc. Cartas de comentarios: encuestas acerca del servicio proporcionado por la empresa.
- Guía de remisión: documento que se envía con los detalles del contenido del camión.
- Acta de entrega: documento electrónico donde se especifican todas las cosas enviadas en el camión.

5. POLITICAS

- Las solicitudes se atenderán únicamente si se realizan bajo un formato de pedido donde se detalle la cantidad, el tipo, el peso y el detalle y deberán ser recibidas con al menos 5 días antes del inicio de un tour.
- Se deberá reservar el camión con al menos una semana de anticipación para evitar recargos de dinero por ultima hora.
- Mantener al día las bases de datos de proveedores con las tarifas y los acuerdos de servicios para pagos.
- Enviar el camión cargado al Oriente con al menos 24 horas de anticipación al tour y enviar el acta de entrega tras la partida del camión.
- El acta de entrega debe ser similar a la solicitud suponiendo que todos los productos se compraron.

Operadora de Turismo		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 001-LO	Abastecimiento		
Edición No. 01			Pág. 2 de 218

- Llevar inventario de los productos no perecibles, como los insumos de limpieza y los licores donde se especifique cuanto y con qué frecuencia se envían los insumos.
- Comparar siempre la solicitud con el reporte de ventas para verificar que las cantidades estén de acuerdo al tour.

6. INDICADORES

Nombre	Nivel de satisfacción con el servicio					
Descripción	Permite ver si el servicio de Logística se está realizando oportunamente su gestión a través de los reportes de barcos.					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$(\# \text{envíos correctos} / \# \text{de envíos}) * 100$	Mensualmente	positivo	80%	95%	Agente de logística	Administrador

Nombre	Tiempo promedio de entrega por parte de proveedores					
Descripción	Permitirá saber si los proveedores están cumpliendo con acuerdos de servicios y cuál es el que los cumple más oportunamente					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo en entregar/Tiempo establecido	Tras cada pedido	Negativo	0,6	0,9	Agente de logística	Administrador

Nombre	Porcentaje de las compras sobre las ventas					
Descripción	Permite saber cuánto se está gastando en compras en comparación con las ventas					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
$(\text{Valor total de compras} / \text{Valor total de ventas mensuales}) * 100$	Mensualmente	Negativo	10%	30%	Agente de logística	Administrador

Operadora de Turismo		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 001-LO	Abastecimiento		
Edición No. 01			Pág. 3 de 218

7. DOCUMENTOS

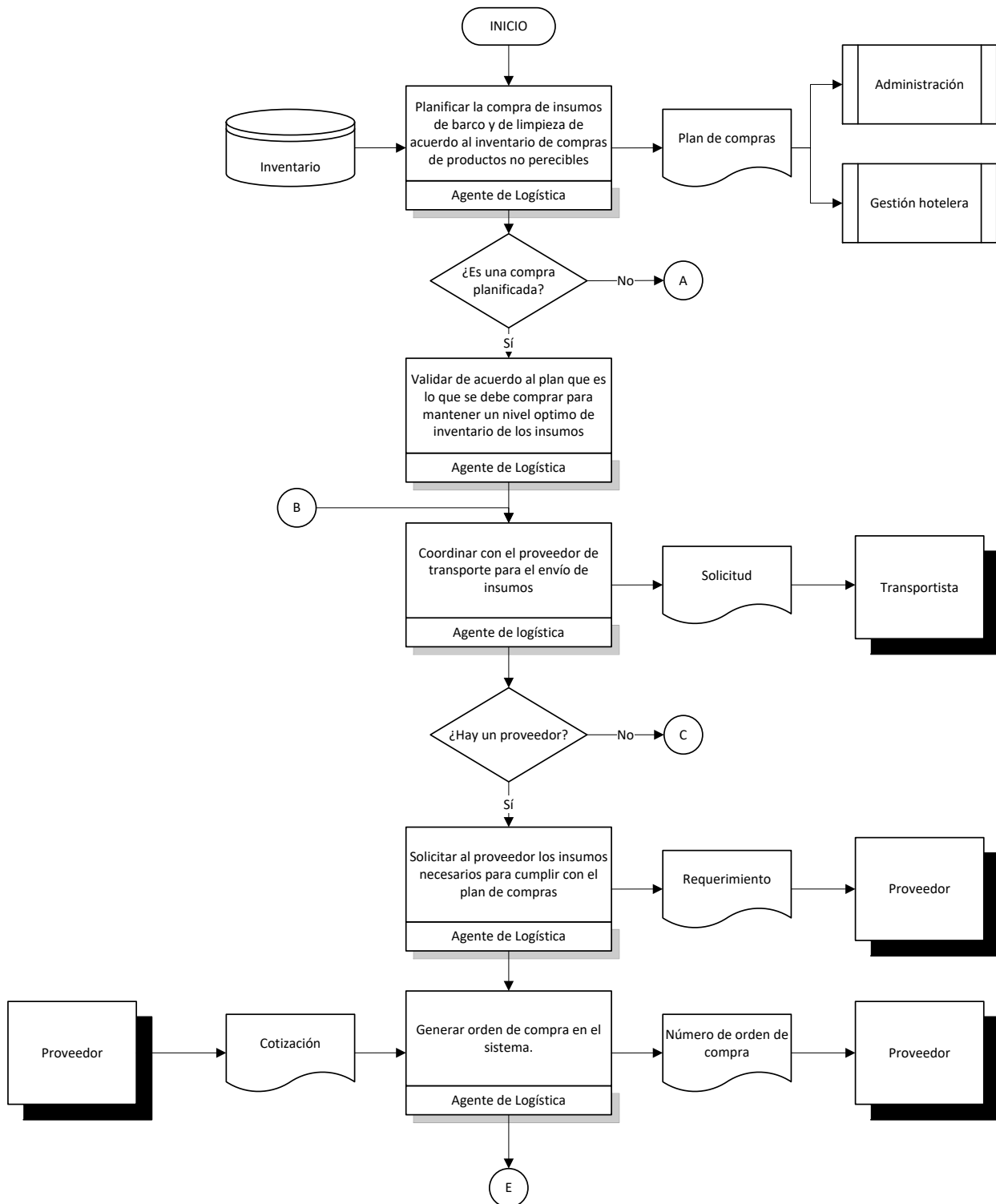
Código	Nombre
001Lo - Doc001	Plan de compra para insumos no perecibles

8. REGISTROS

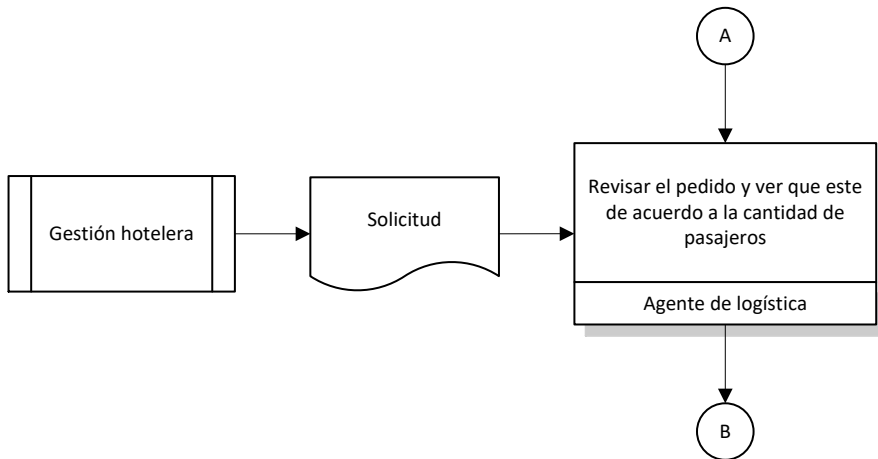
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
001LO – Reg001	Solicitud	Digitales	Archivo pasivo	Comparar con reporte de ventas
001LO – Reg002	Acta de entrega	Digital	Archivo pasivo	Enviarla a barcos
001LO – Reg003	Inventario	Digital	Mantener y actualizar	Compartir con Administración
001LO- Reg004	Guía de remisión	Físico	Archivo Pasivo	Enviar a barcos

9. DIAGRAMA DE FLUJO

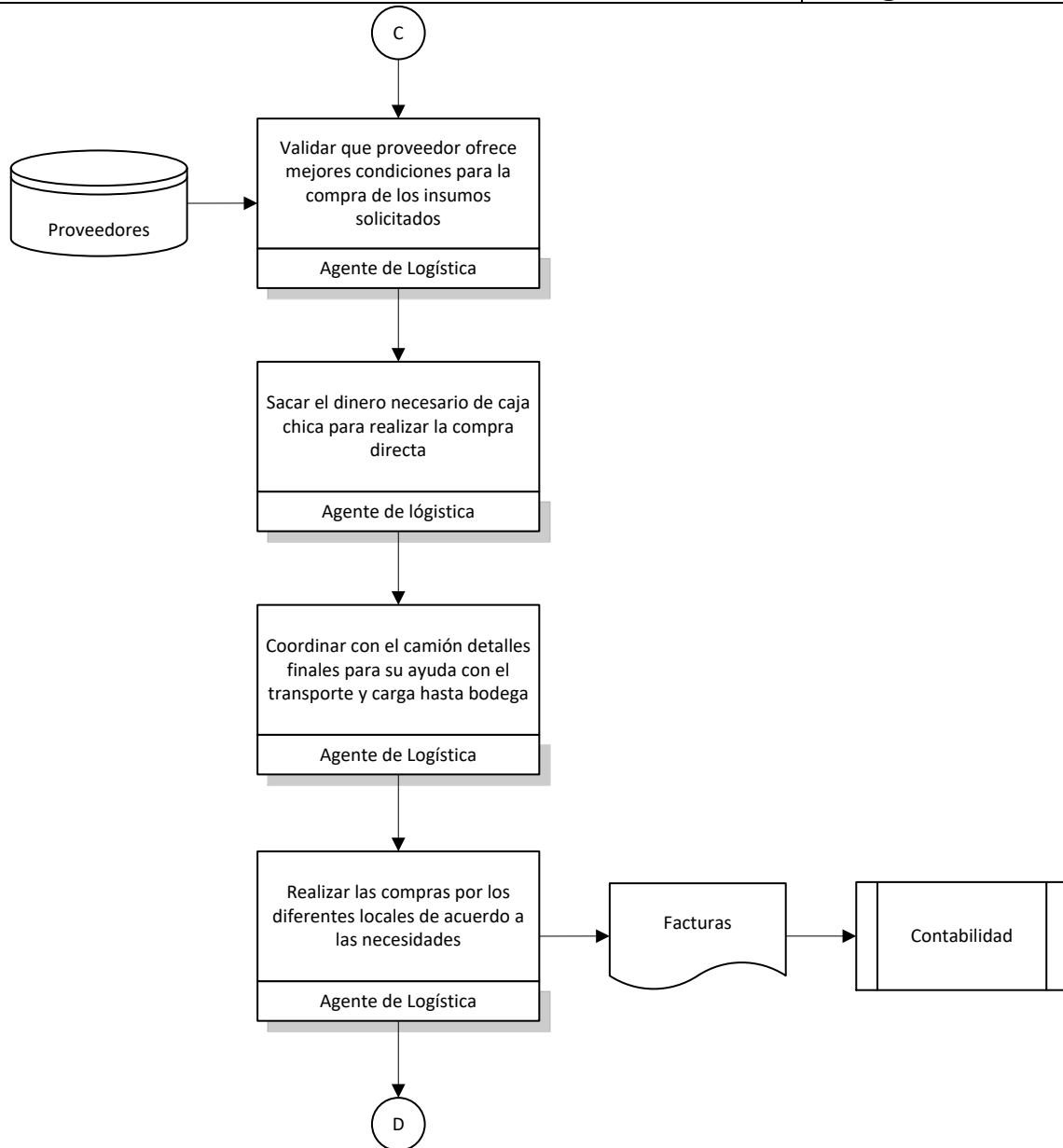
Operadora de Turismo		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 001-LO	Abastecimiento		
Edición No. 01			Pág. 4 de 218



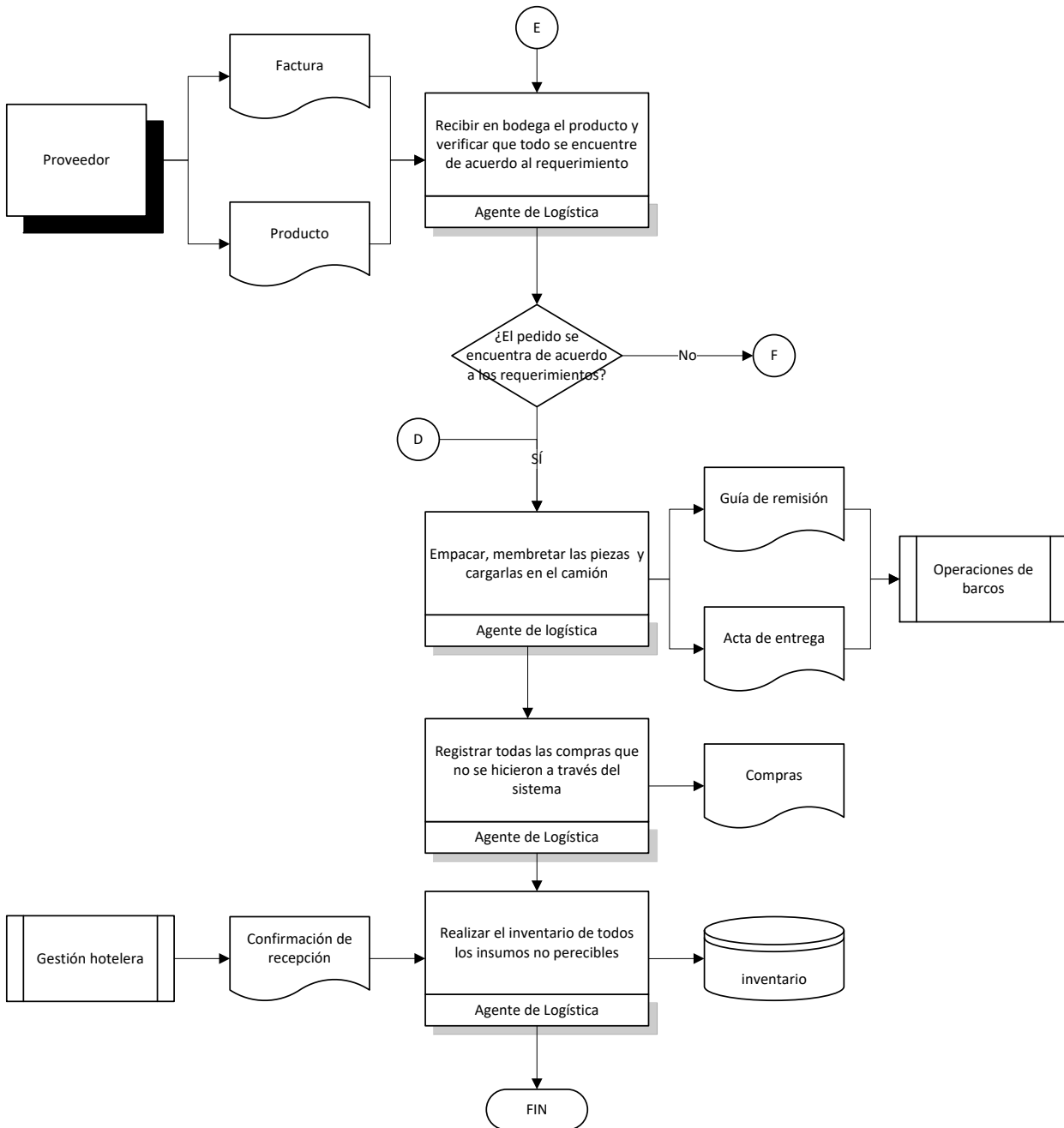
Operadora de Turismo		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 001-LO	Abastecimiento		
Edición No. 01			Pág. 5 de 218



Operadora de Turismo		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 001-LO	Abastecimiento		
Edición No. 01			Pág. 6 de 218



Operadora de Turismo		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
CODIGO: 001-LO	Abastecimiento	
Edición No. 01		Pág. 7 de 218



Anexo 22

No.	Actividad	Duración	Intervalo	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Planificar la compra de insumos de barco y de limpieza de acuerdo al inventario de compras	10 minutos	cada 1 semanas	1 uni.	0,000543	0,54%	0,7 hrs/mes	\$ 4,34	X					VAN
2	Enviar plan de compras a Administración y barcos	2 minutos	cada 1 semanas	1 uni.	0,000543	0,11%	0,1 hrs/mes	\$ 0,87			X			VAN
3	Validar de acuerdo al plan la cantidad a comprarse para mantener un nivel óptimo de inventario	10 minutos	cada 1 semanas	1 uni.	0,000543	0,54%	0,7 hrs/mes	\$ 4,34		X				VAN
4	En caso de recibir un pedido de barcos, revisar el pedido y validar qu este de acuerdo al número de pasajeros	5 minutos	cada 2 semanas	1 uni.	0,000543	0,14%	0,2 hrs/mes	\$ 1,09	X					VAC
5	Coordinar con el proveedor de transporte	10 minutos	cada 1 semanas	1 uni.	0,000543	0,54%	0,7 hrs/mes	\$ 4,34	X					VAN
6	Solicitar al proveedor los insumos necesarios para cumplir con el plan de compras	20 minutos	cada 1 semanas	1 uni.	0,000543	1,09%	1,4 hrs/mes	\$ 8,68	X					VAN
7	Generar una orden de compra en el sistema de acuerdo a ala cotización y enviar el número al proveedor	10 minutos	cada 1 semanas	2 uni.	0,000543	1,09%	1,4 hrs/mes	\$ 8,68	X					VAN
8	En caso de no contar con un proveedor, validar cual ofrece mejores condiciones	15 minutos	cada 1 meses	1 uni.	0,000130	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,56	X					VAN
9	Sacar el dinero de caja chica para realizar la compra directa	5 minutos	cada 1 meses	1 uni.	0,000130	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 0,52	X					VAN
10	Realizar las compras de acuerdo a las necesidades	1 horas	cada 1 semanas	1 uni.	0,032552	3,26%	4,2 hrs/mes	\$ 26,04	X					VAC
11	Entregar las facturas a contabilidad	5 minutos	cada 1 semanas	1 uni.	0,000543	0,27%	0,3 hrs/mes	\$ 2,17	X					VAN
12	Recibir en bodega el producto y verificar que se encuentre de acuerdo al requerimiento	20 minutos	cada 1 semanas	1 uni.	0,000543	1,09%	1,4 hrs/mes	\$ 8,68		X				VAN
13	Empacar, membretar y cargar lols insumos en el camion	20 minutos	cada 1 semanas	1 uni.	0,000543	1,09%	1,4 hrs/mes	\$ 8,68	X					VAN
14	Registrar todas las compras que no se hicieron a través del sistema	10 minutos	cada 1 semanas	1 uni.	0,000543	0,54%	0,7 hrs/mes	\$ 4,34	X					VAN
15	Realizar el inventario de los insumos no perecibles	10 minutos	cada 2 semanas	1 uni.	0,000543	0,27%	0,3 hrs/mes	\$ 2,17	X					VAN

Total carga	13,1 hrs/mes
Requiere	0,10 personas

Operadora de Turismo		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 002-LO	Mantenimiento		
Edición No. 01			Pág. 197 de 7

1. PROPOSITO

Ejecutar de manera oportuna las actividades relacionadas al mantenimiento de las piezas de los barcos mediante la implementación de un plan de mantenimiento que permita evitar las actividades correctivas y cumplir con el presupuesto

2. ALCANCE

Este proceso aplica únicamente para mantenimientos de partes del barco, más no del barco en general.

3. RESPONSABLE DEL PROCESO

Agente de logística.

4. DEFINICIONES

- Mantenimiento: acciones que tienen como objetivo preservar un artículo o restaurarlo a un estado en el cual pueda llevar a cabo alguna función requerida.

5. POLITICAS

- Las solicitudes se atenderán únicamente si se realizan bajo un formato de pedido donde se detalle la cantidad, el tipo y el detalle.
- Reservar el camión tras recibir la solicitud para el mantenimiento de piezas.
- Mantener al día las bases de datos de proveedores con las tarifas y los acuerdos de servicios para pagos.
El acta de entrega debe ser similar a la solicitud suponiendo que todos los productos se compraron.
- Llevar registros de todos los mantenimientos o reemplazos de piezas que se realizan.
- Mantener en la bodega de Quito siempre un extra de las piezas esenciales para las operaciones.
- La persona a cargo de mantenimiento en barcos deberá realizar una revisión periódica del barco para poder detectar si alguna pieza podría causar problemas.
- En el caso de aceites o lubricantes, enviar mensualmente una cantidad acorde con el consumo histórico del barco. Procurando que coincida con el envío de insumos a fin de evitar más costos de envío.

Operadora de Turismo		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 002-LO	Mantenimiento		
Edición No. 01			Pág. 2 de 7

6. INDICADORES

Nombre	Índice de actividades correctivas					
Descripción	Permite determinar si las actividades preventivas son mayores a las correctivas					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Actividades empleadas en medidas correctivas / actividades preventivas	Mensualmente	Negativo	0,5	0,9	Agente de logística	Administrador

Nombre	Avance del programa de mantenimiento					
Descripción	Permite saber el porcentaje de avance del cronograma de mantenimiento					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tareas preventivas completadas en término / Total de tareas preventivas planificadas * 100	Semestralmente	Positivo	85%	95%	Agente de logística	Administrador

Nombre	Tiempo promedio de entrega por parte de proveedores					
Descripción	Permitirá saber si los proveedores están cumpliendo con acuerdos de servicios y cuál es el que los cumple más oportunamente					
Fórmula	Frecuencia	Sentido	LI	LS	Responsable de Medición	Responsable de Análisis
Tiempo en entregar/Tiempo establecido	Tras cada pedido	Negativo	0,5	0,8	Agente de logística	Administrador

7. DOCUMENTOS

Código	Nombre
002LO - Doc001	Plan de mantenimiento
002LO - Doc002	Manual de barcos

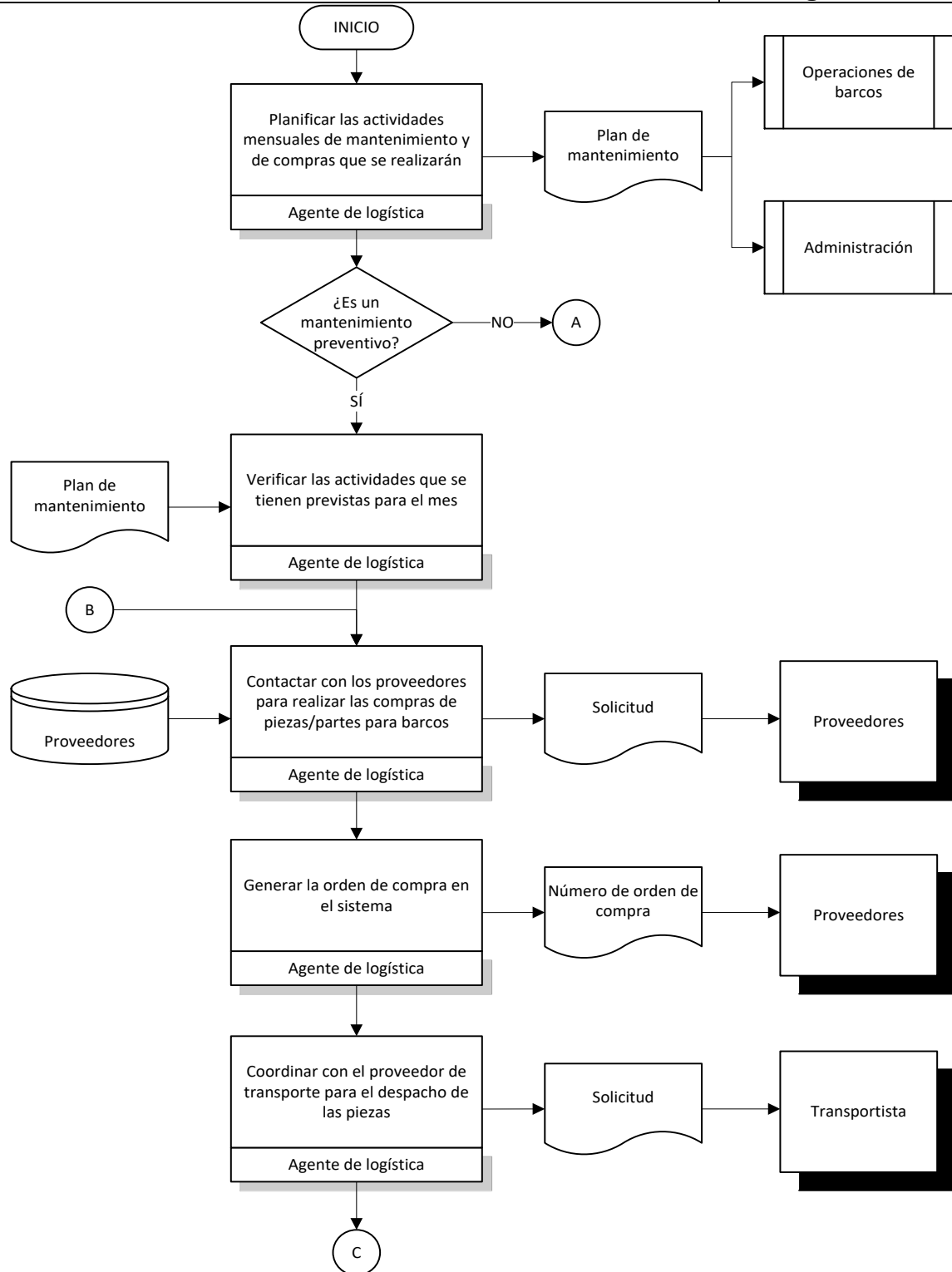
Operadora de Turismo		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 002-LO	Mantenimiento		
Edición No. 01			Pág. 3 de 7

8. REGISTROS

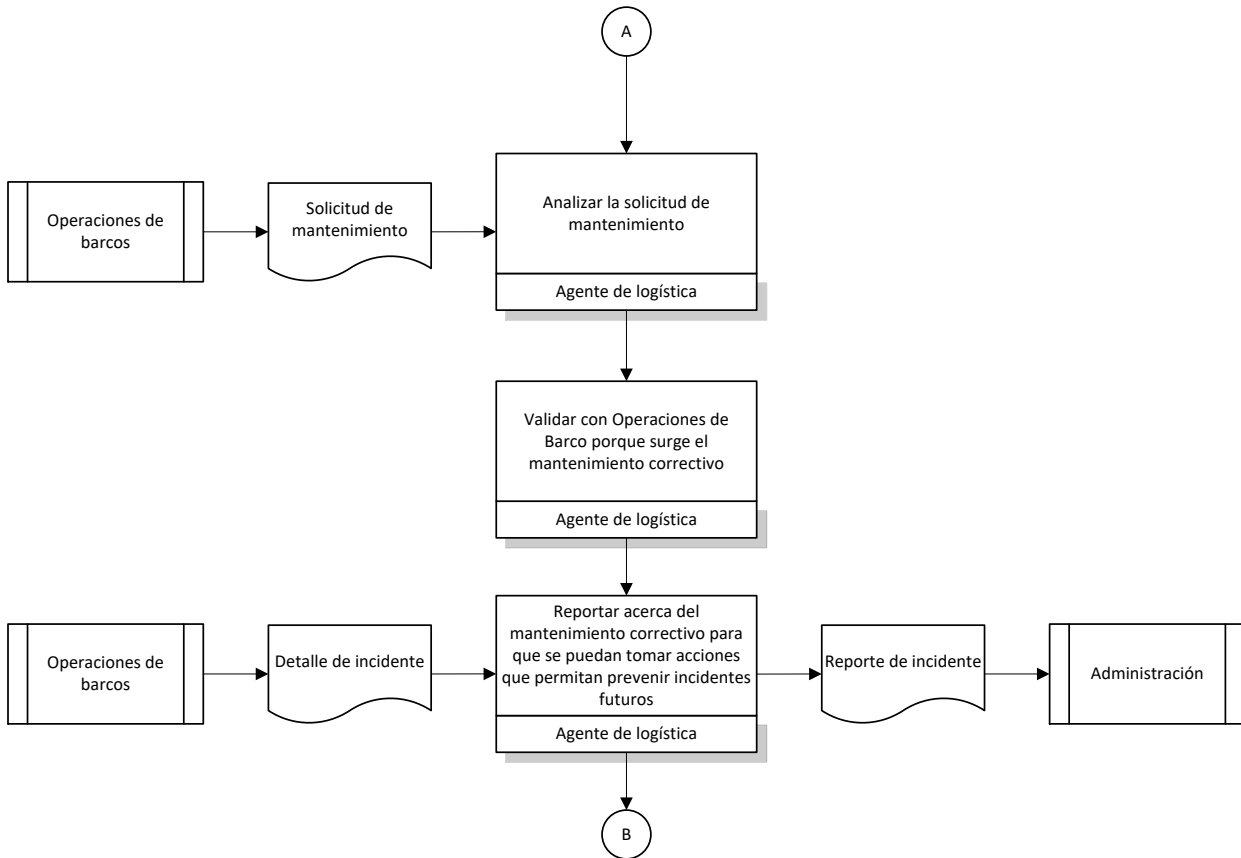
Código	Nombre	Formato	Retención	Disposición
002LO – 1	Solicitud	Digitales	Archivo pasivo	Comparar con reporte de ventas
002LO – 2	Acta de entrega	Digital	Archivo pasivo	Enviarla a barcos
002LO – 3	Guía de remisión	Física	Archivo pasivo	Entregar a barcos
002LO – 4	Histórico de mantenimiento	Digital	Mantener	Actualizar con cada compra para mantenimiento
002LO – 5				

9. DIAGRAMA DE FLUJO

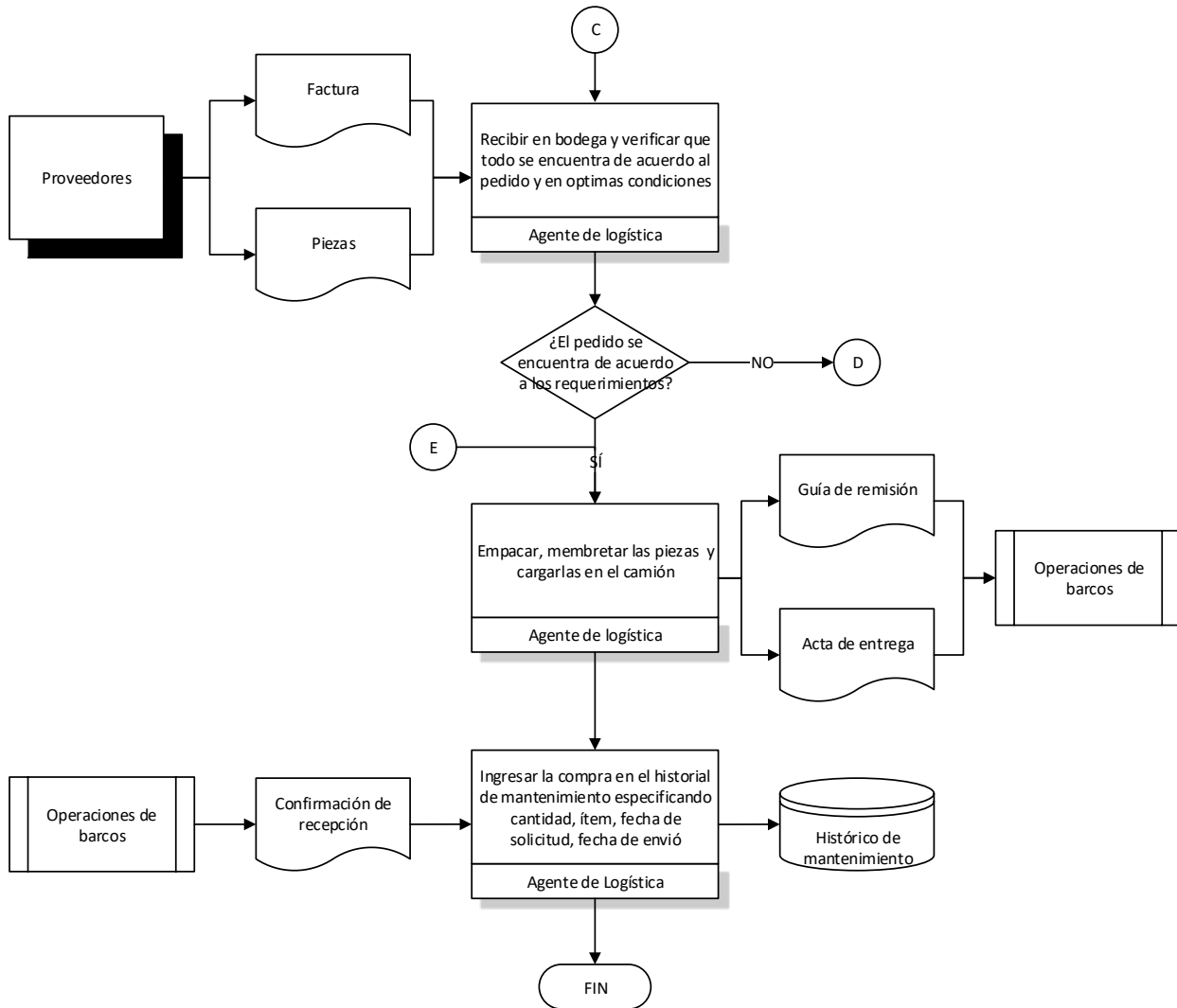
Operadora de Turismo		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 002-LO	Mantenimiento		
Edición No. 01		Pág. 4 de 7	



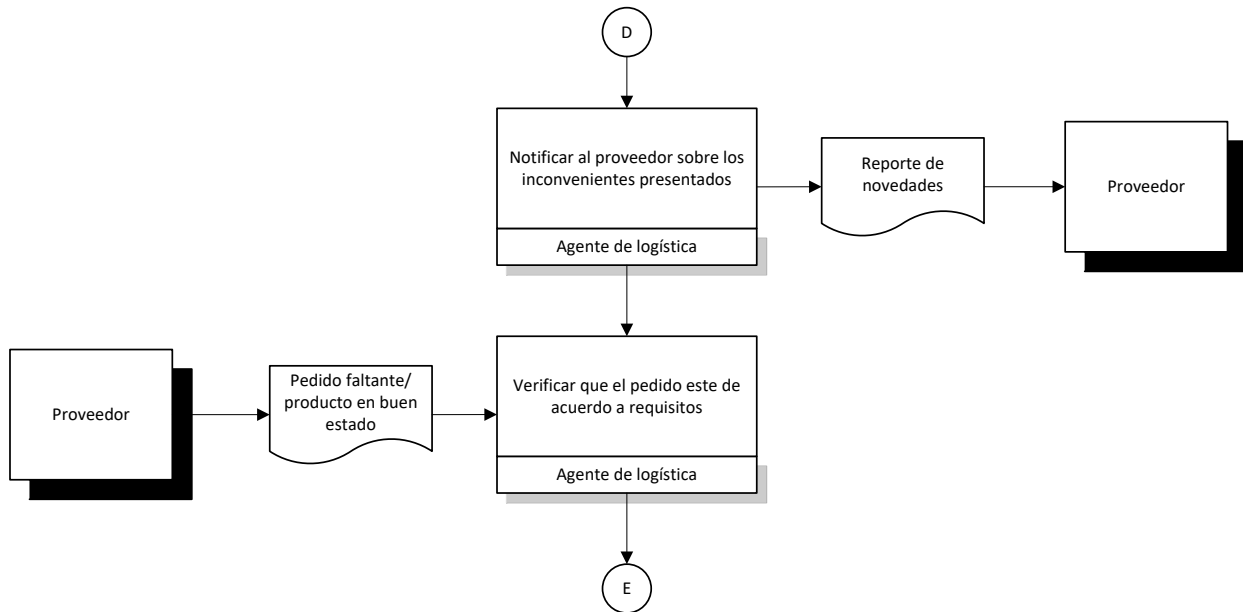
Operadora de Turismo		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 002-LO	Mantenimiento		
Edición No. 01			Pág. 5 de 7



Operadora de Turismo		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 002-LO	Mantenimiento		
Edición No. 01			Pág. 6 de 7



Operadora de Turismo		MANUAL DE PROCEDIMIENTOS	
CODIGO: 002-LO	Mantenimiento		
Edición No. 01			Pág. 7 de 7



Anexo 24

No.	Actividad	Duración	Intervalo	Volumen	FTE	%	Carga	Costo	O	□	⇒	D	▽	Tipo
1	Planificar las actividades mensuales de mantenimiento y de compras que	10 minutos	cada 1 meses	2 uni.	0,00013021	0,26%	0,3 hrs/mes	\$ 2,08	X					VAN
2	Verificar las actividades que se tienen previstas para el mes	5 minutos	cada 1 meses	1 uni.	0,00013021	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 0,52		X				VAN
3	Enviar solicitud a los proveedores para la compra de piezas	15 minutos	cada 1 meses	1 uni.	0,00013021	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,56	X					VAN
4	Generar la orden de compra en el sistema y darle el # al proveedor	10 minutos	cada 1 meses	1 uni.	0,00013021	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 1,04	X					VAN
5	Coordinar con el proveedor de transporte	15 minutos	cada 1 meses	1 uni.	0,00013021	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,56	X					VAN
6	Contratar el servicio de transporte	20 minutos	cada 1 meses	1 uni.	0,00013021	0,26%	0,3 hrs/mes	\$ 2,08	X					VAN
7	En caso de ser mantenimiento correctivo, analizar la solicitud	10 minutos	cada 3 meses	1 uni.	0,00013021	0,04%	0,1 hrs/mes	\$ 0,35	X					VAN
8	Validar con Operaciones porque surge el mantenimiento correctivo	15 minutos	cada 3 meses	1 uni.	0,00013021	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 0,52		X				VAN
9	Reportar a la administración el incidente correctivo	15 minutos	cada 3 meses	1 uni.	0,00013021	0,07%	0,1 hrs/mes	\$ 0,52	X					VAN
10	Recibir y revisar que todo se encuentre de acuerdo al pedido	30 minutos	cada 1 meses	1 uni.	0,00013021	0,39%	0,5 hrs/mes	\$ 3,13		X				VAN
11	Empacar, membretar y cargar las piezas	20 minutos	cada 1 meses	1 uni.	0,00013021	0,26%	0,3 hrs/mes	\$ 2,08	X					VAN
12	Preparar la guía de remisión y acta de entrega	10 minutos	cada 1 meses	1 uni.	0,00013021	0,13%	0,2 hrs/mes	\$ 1,04	X					VAN
13	Registrar las compras en el historial de mantenimiento	15 minutos	cada 1 meses	1 uni.	0,00013021	0,20%	0,3 hrs/mes	\$ 1,56	X					VAN

Total carga	1,1 hrs/mes
Requiere	0,01 personas

